
SERIE EL ARTE DE NEGOCIAR
EL ARTE DE HABLAR EN REUNIONES
MAURO RODRIGUEZ ESTRADA
McGraw Hill

El arte de hablar en reuniones

Mauro Rodríguez Estrada

" El mayor beneficio que podemos hacer a otros no es el de comunicarles nuestra propia riqueza, sino el de hacerles ver la suya propia".

(Lavelle)

"El conjunto de nuestra vida profesional, social y privada gira en torno a la palabra, a la comunicación oral. Es un tema muy de moda y hay que felicitarse por ello. Pero es lamentable que generalmente no se tratan más que aspec- tos mentales, intelectuales y afectivos. Olvidamos siem- pre que el instrumento de esa comunicación es nuestro cuerpo".

(Furet)

Contenido

Prólogo IX

1. Hablar en reuniones, necesidad y reto de la vida moderna 1 2. Las diversas situaciones 9

   1. Vista panorámica de las ocasiones en que se habla en reuniones 9
   2. El discurso formal y el informal 10
   3. La terminología usual 11

3. El orador es un comunicador 15

4. El orador: sus cualidades y actitudes 21

5. Los oyentes 29

   1. Los oyentes son los dueños de la plática 29
   2. Análisis del auditorio 31

6. La relación psicológica con el auditorio 35

   1. Los principios 35
   2. Las conductas 37

7. El arte de persuadir 43

8. El mensaje: cómo planear un discurso 51

9. Los discursos improvisados 63

10. El orador en acción frente a sus oyentes 69

   1. La dicción, la postura, los gestos 69
   2. El inicio y el cierre 72
   3. El público en acción 75

10. Manejo eficaz y artístico del lenguaje 81

11. El escenario 91

Apéndice: Decálogo del orador 97

Bibliografía 99

El arte de negociar

Introducción a la serie

La vida de cualquier ser humano es una larga cadena y una densa madeja de interacciones con los semejantes, y a diario nos toca afrontar diferencias de caracteres, de, enfoques, de ideologías, de intereses, de métodos; porque cada uno de los seres humanos somos edición única, y cada grupo es también único e irrepetible.

En las épocas pasadas se recurría a tres medios para resol- ver las diferencias conflictivas:

- los decretos y decisiones de autoridades sacralizadas, dictatoriales
- el peso de las tradiciones, igualmente sacralizadas
- la fuerza bruta en los campos de batalla

Así, en sociedades poco complejas quedaba siempre poco mar- gen para mantener una esfera de actividad individual. En muchos aspectos laborales, si bien es cierto que había más posibilidades de trabajo por cuenta propia, no en grandes empresas, sin embargo sí existían modelos rígidos que señalaban el modo de trabajar.

Hoy, a finales del siglo XX, en una sociedad enormemente compleja, las interacciones se han vuelto infinitas en número y sobremanera difíciles, y se han afirmado tres situaciones que ponen en crisis los consabidos estilos -o más bien sustitutos- de la negociación:

1. La democratización, si bien imperfecta y parcial, nos disuade de resolver las diferencias por la vía del poder de uno o varios dictadores.
2. El progreso de la civilización, aunque lento y cojo, hace aparecer anacrónico, primitivo y bárbaro el recurso a la guerra.
3. La tecnología y los negocios competitivos, que enarbolan como gran valor social la efectividad en el diálogo y no el respeto a las formas tradicionales.

Y de este modo se abren de par en par las puertas de la negociación como el modo civilizado, efectivo y moderno de manejar las situaciones de divergencia, de defender los propios derechos sin pisotear los ajenos, de promoverlos grandes valores, de realizar planes y proyectos y de florecer como personas.

Nuestro momento histórico de crisis, de intensos cambios sociales y de ampliación de las perspectivas, nos exige una refinada capacidad de realizar transacciones constructivas con nuestros prójimos y también con los grupos e instituciones. En el siglo XXI los grandes triunfadores serán los buenos negociadores.

Mauro Rodríguez y Asociados S. C. y la Editorial McGraw- Hill quieren contribuir a la magna tarea. Presentan al público una serie de manuales teórico- prácticos que cubren todos los aspectos básicos para la formación rápida y agradable de negociadores que sepan crear el nuevo clima y la nueva sociedad. La sola enumeración de los títulos habla ya de la seriedad del esfuerzo.

Prólogo

La problemática económica y política del siglo XX, así como el auge que en este mismo período ha tenido la comunicación, nos hacen oír a diario acerca de todos los esfuerzos, y también de los resultados, de las múltiples negociaciones que se celebran en las distintas partes del mundo y en relación a los problemas actuales de nuestra civilización. De esta manera, poco a poco, todos hemos asimilado la necesidad y la importancia de la negociación, su vigencia permanente. Pero también la hemos ubicado en términos generales como el manejo que requieren los grandes conflictos y las profundas divergencias actuales.

Asimismo una interpretación ampliamente conceptualizada es la de que negociación son todos aquellos actos previos que, cuando tienen éxito, dan por consecuencia concretar un negocio; esto último, el negocio, considerado sobre todo como una actividad de tipo mercantil tendiente a obtener determinado beneficio.

El uso y la interpretación de los conceptos es frecuente que llegue a distorsionarlos ampliando su concepción en ocasiones o limitándola en otras. En el caso que nos ocupa, la negociación se ve sumamente limitada si sólo la vinculamos a los negocios o a la concertación de bases de entendimiento entre los pueblos, o dentro de ellos, a las relaciones económicas o políticas.

La negociación es una actividad permanente e inherente al ser humano, que se desarrolla en casi todas las actividades de su vida. Se negocia en la familia, y dentro de ella hay negociaciones distintas entre la pareja y en relación con los hijos; se negocia en el trabajo y en todas las demás actividades cotidianas. Por esto mismo negociar, y negociar bien, adquiere una fundamental importancia para poder lograr mejores relaciones en la vida y, como consecuencia, más agradables y sólidas posiciones.

El éxito o el fracaso de nuestras cotidianas negociaciones determinará el grado de felicidad en nuestra vida y el grado de éxito que logremos; entendiéndose como tal no sólo el aspecto económico.

Por todo esto, negociar merece la pena ser estudiado. Además, su variabilidad en relación a las formas y hechos que se confrontan, deriva de que no es una ciencia exacta; negociar es un arte del ser humano. Es una actitud que se da en forma distinta en las distintas ocasiones de la vida de cada persona, y por tanto es distinta en cada una de ellas.

De esta manera no podemos determinar reglas definidas o principios exactos que aseguren el éxito de una negociación. Esto tiene mucho del sentimiento y forma de ser de cada quien. Es posible que una parte del éxito de negociar sea mantener presentes algunos principios de tipo general. Desde mi punto de vista, los principales son los siguientes:

- Recordar y tener presente que en la mayoría de nuestras actividades se requiere alguna negociación y que como tal hay que afrontarla.
- Negociar no es el arte de mentir, sino es el reto de con vencer.

- Negociar implica exponer nuestros puntos de vista, recibir otros y estar dispuestos a que de su mezcla e interrelación salgan las soluciones convenientes.
- El mejor negociador no es aquel que hace sentir que gana "de todas, todas", sino aquel que logra que todos los que tuvieron que ver en la negociación sientan que han tenido éxito con la solución adoptada.

PRÓLOGO XI

- El arte de negociar debe implicar en toda ocasión, tanto cuidado, tanta madurez y tanta preocupación como si siempre se estuviese negociando un punto de vista funda mental con un ser querido.
- Negociar requiere saber con claridad lo que se quiere y poder fundamentarlo, así como tener la capacidad de ex presarlo y defenderlo.
- Negociar implica la apertura de criterio para admitir ser convencido.
- Negociar implica el deseo de superación y la necesidad de éxito.

Finalmente, quien más conocimientos tenga, quien más crea- tividad desarrolle, quien se preocupe permanentemente por lograr hacer una síntesis adecuada de sus puntos de vista, quien tenga como una preocupación mejorar su expresión, tendrá muchos más elementos positivos que le puedan llevar al éxito en el arte de negociar. Y quien tiene éxito en este difícil arte, tiene ganada una parte importante en el camino de su felicidad.

* * *

La serie de manuales titulada "El arte de negociar" se nos presenta como un instrumento sólido y sobremanera ágil para desarrollar en nuestros cuadros dirigentes estas habilidades negociadoras, necesarias hoy más que nunca.

Salen a la luz estos libros con los auspicios de un doble prestigio: el del autor, distinguido psicólogo y educador, y el de una de las editoriales más importantes del mundo, McGraw- Hill.

José Madariaga Lomelín Director general y Presidente de PROBURSA

El arte de hablar en reuniones

OBJETIVOS GENERALES

- Convencerse de la importancia trascendental que ha adquirido para todos el arte de hablar bien en reuniones y frente al público.
- Descubrir en esta tarea la vía regia para afirmar la con- fianza en sí mismo, para desarrollar y expandir la propia personalidad y para adquirir y mantener buenos niveles de liderazgo y poder social.
- Aprender los enfoques más dinámicos y actuales sobre el arte de hablar, y saber aplicarlos a las situaciones cambiantes que plantea la vida a cada persona.

1

Hablar en reuniones, necesidad y reto de la vida moderna

OBJETIVOS:

- Tomar conciencia de que una de las dimensiones esencia les de la propia realización como persona es la capacidad de expresarse adecuadamente en las reuniones.
- Descubrir la importancia de la imagen verbal al lado de la imagen visual que proyecta el orador.
- Concebir el deseo y el propósito, fruto de una convicción firme, de mejorar al máximo las propias habilidades en este campo.

Una de las figuras más exitosas de la televisión mexicana en la década de los 80 es Ricardo Rocha. Él ha hecho una interesante revelación: en su infancia era un niño tímido que se sentía inferior a sus compañeros y vecinos, en una colonia brava donde los héroes eran "El Santo" y "El Ratón Macías." Rocha, flaquito, anémico, nada deportista y muy malo para los pleitos callejeros, no lograba sobresalir. ¿Habría de ser siempre un tipo inferior y un fracasado? Un día, en una fiesta escolar le tocó representar el papel de Arturo en "El brindis del Bohemio" y allí cosechó los aplausos que siempre había anhelado.

Descubrió a temprana edad el poder de la palabra; venció su timidez y se puso en el camino del éxito. (Revista Contenido, México, octubre 1986).

Podrían contarse miles de casos semejantes en los que miles de individuos encontraron su fuerza y su éxito en el arte de la expresión verbal.

No cabe duda: nuestra sociedad actual en el hemisferio occidental es un pulular de consejos, comités, asambleas, juntas, grupos de aprendizaje, reuniones de trabajo. . . donde las palabras corren a torrentes.

Y la otra mitad del mundo, la constituida por los países socialistas, se maneja a base de soviets, es decir, consejos de todos los niveles, colores y sabores.

Probablemente hay que ver en este estado de cosas un reflejo de las aspiraciones democráticas de nuestra época, que invitan a todos los ciudadanos a participar activamente en el devenir social.

Para cualquier persona de nivel profesional y/o ejecutivo surgen una y mil situaciones que piden participar y que requieren claridad y coherencia de pensamiento, a la vez que energía y fuerza de expresión. Quien se pone a la altura de estos retos, se coloca entre los triunfadores, y quien no, se margina y se derrota.

A través de la historia antigua y moderna, los hombres pode- rosos han sido en gran medida los hombres de la palabra; desde Péneles, Catón y Julio César, hasta Kennedy, Adenauer, Churchill y Mao-Tse-Tung; lo mismo en los campos de la política como en los de la religión, de la educación

y de las finanzas.

Hace ciento veinte años, el grande estadista británico Benjamín Disraeli observaba que "Con palabras se gobierna a los hombres".

Y lord Salisbury sentenciaba: "En estos tiempos, nos guste o no nos guste, el poder está en los hombres que saben hablar".

El destacado comodoro estadounidense Cornelius Vanderbilt, hombre forjado en el duro trabajo y en la disciplina personal sobre la base de una pobre y recortada formación académica, deploraba éste su punto débil que le dificultaba el trato con los elegantes lores británicos, y comentaba: "Siento que soy más listo que ellos; lo malo es que suenan más listos que yo." Y el maestro Chauncey Depew: "No existe ninguna realización de un hombre que en forma más rápida lo lleve a hacer carrera y a ganar prestigio que la capacidad de hablar bien."[1]

* * *

El título originalmente pensado para este manual era El arte de hablar en público, pero lo modificamos. Porque, para muchos, la expresión' 'hablar en público'' denota la oratoria como retórica solemne y formal; piensan en discursos espectaculares, actividad limitada a un reducido número de personas especializadas.

En contraste con esta visión estrecha, queremos afirmar la concepción democratizante moderna: el arte de exponer eficazmente nuestras ideas y nuestros deseos ante grupos de personas. Y este arte se encuentra al alcance de todos los que se proponen aprenderlo, como pondremos en evidencia en las siguientes páginas.

Al distanciarnos de la retórica formalista y artificial, ponemos en juego grandes valores psicológicos, sociales, higiénicos, terapéuticos, educativos y económicos.

* * *

Para usted lector, hablar bien en las reuniones puede significar:

- Expresión privilegiada de la propia personalidad en el sentido original de "ex-presión", es decir, presión que pugna de dentro hacia afuera.

Según esto, hablar en público es mucho más que "decir unas palabras" o pronunciar un discurso prefabricado; es una proyección psicológica de vastos alcances; un florecer de la intimidad de un ser humano y un expandirse hacia sus congéneres y hacia la historia.

- **Ejercicio del liderazgo:** Hablar es crear; hablar en público es dirigir, orientar, negociar, celebrar, convencer; es llevar a los hombres hacia metas valiosas; es construir la historia de una comunidad.

1 Citados por Dorothy Sarnoff: Speech Can Change Your Life, Dell, New York, 1983. pp. 219, 226, 92, 175, respectivamente.

- **Afirmación de la personalidad:** Es la vía regia hacia la confianza en sí mismo y

hacia la consolidación de la autoestima. Quien aprende a hablar con seguridad y autoridad, habrá aprendido a actuar con seguridad y autoridad.

- **Alegría y deleite:** Porque es expresión, porque es expansión, porque es vitalidad y porque es creatividad. Paradójicamente, lo que para muchos es un "trago duro", un susto, y hasta una agonía, para el buen orador es agrado, deleite, realización y hasta diversión.

- **Participación:** Lo es en el sentido genuino de participar, es decir, tomar parte. El orador eficaz no es mero observador de la vida ni una víctima de los acontecimientos; es un actor dinámico.

Un reto fascinante para cualquiera es aprovechar al máximo el don divino de la palabra; don que ha hecho que el hombre se eleve desde los pantanos de sus ancestros simiescos, hasta los aires puros de las alturas del espíritu y de la creación.

Para el profesionista moderno, para el funcionario y para el ejecutivo, el arte de hablar en público no es un lujo, sino un artículo de primera necesidad.

*   *   *

Es curioso que mientras todos ponemos atención en nuestra apariencia física y en nuestra ropa, muchos no la pongan en la imagen que proyectan a través del lenguaje.

Pues bien, tanto o mayor impacto causamos con nuestra manera de hablar que con nuestro rostro y con nuestra silueta.

Así como recurrimos al espejo para controlar nuestra imagen visual, así también deberíamos recurrir a la grabadora para afinar la otra imagen.

Los antiguos romanos solían decir: poeta nascitur, orator fit, (el poeta nace, el orador se hace), indicando así que las dotes del buen orador son fruto de ejercicio y de cultivo.

No hay que negar que, para muchos, los inicios pueden ser duros, y que se exige cierta disciplina.

El general Grant confiaba a sus amigos que le resultaba más difícil afrontar a un público, que los cañones de un ejército enemigo. Pero no retrocedía ante el público.

Hablar bien en las reuniones paga magníficos dividendos.

¿No vale la pena el esfuerzo por progresar en este arte? ¿No será usted capaz de convencerse de que tal esfuerzo es la mejor inversión?

*   *   *

Distingamos tres situaciones:

1a. la del orador profesional: académico, político, religioso, conductor de medios masivos;

2a. la del no profesional que ocasionalmente se encuentra en el caso de pronunciar un discurso;

3a. la de quien interviene para expresar algo (ya sea preparado, ya improvisado) en reuniones o asambleas.

En este manual nos dirigimos exclusivamente a las categorías segunda y tercera. Con ello queda dicho que lo ofrecemos a cualquier profesionista, a cualquier ejecutivo y a cualquier persona deseosa de superarse y de influir en su medio.

Ejercicios del capítulo 1

Nota preliminar. Así como el modo mejor de aprender a nadar es nadando, así el arte de hablar se aprende hablando. Si bien la sola lectura del presente manual puede redundar en aprendizajes útiles, el empleo óptimo del mismo supone un grupo de estudiantes que sesionan periódicamente. La duración de las sesiones será de unas tres horas.

- Hagan una ronda de presentaciones, pasando cada uno al frente del grupo a decir: a) su nombre, b) sus principales actividades en el presente. Para ello se conceden a cada persona más o menos dos minutos.

- Escriba cada participante tres objetivos que desea lograr a través del curso sobre hablar en las reuniones. Coméntenlos en tríos.

- Hagan, solos o en parejas, una lista de veinte personas altamente influyentes en su medio -o en el país, o en el mundo- en el momento actual. Examinen para cuántas de ellas el hablar bien en público es un factor importante de acción y de poder social.

- Comenten entre todos, o bien en subgrupos lo siguiente: "Las ideas a las que no se da expresión se asemejan a una canasta de nueces que nunca se van a romper ni a comer."

- Dé el coordinador las siguientes instrucciones. Pronúncielas muy lentamente y, si es el caso, reformúlelas con mayor amplitud para hacerlas más explícitas. "Siéntense cómodamente. Relájense. Cierren los ojos. Respiren pro funda, rítmica y conscientemente.

Visualícense a sí mismos ante un público numeroso. . . Están contentos de hallarse allí y de hablar. . .

Miran al auditorio de frente, con absoluta seguridad y confianza. Leen en los rostros de todos amistad y aprobación. Sienten que comunican (ustedes) entusiasmo y energía. . .

Al terminar escuchan, junto con los aplausos, comentarios de interés y de aprecio al orador."

A continuación comenten en tríos: ¿Qué significará para mí adquirir la capacidad de hablar bien en las reuniones?

Desde esta primera sesión, el instructor indicará que en cada sesión del curso se harán una o

dos rondas, en las que cada uno de los participantes hablará frente al grupo.

Se trata de minidiscursos de dos o tres minutos sobre temas que se irán asignando en cada ocasión, además de las intervenciones libres o solicitadas durante la exposición -dialogada- del tema.

De aquí resulta y resalta la necesidad de limitar el grupo a 15 o 18 personas como máximo. Según el tiempo destinado a la sesión, y también según el número de personas, se determinará si la duración de cada discurso será de dos minutos, o bien de tres. Al principio es mejor que sea de dos. En las sesiones cercanas al final del curso, podrá el instructor solicitar discursos hasta de cuatro y también de cinco minutos, en cuyo caso no se hará más que una sola ronda.

El tema para el primer minidiscurso de la primera sesión será: "El dirigente moderno debe saber comunicar sus ideas eficazmente," o bien: "Qué significa para mí hablar ante un grupo de personas."

Una vez anunciado, se concederán al grupo entre cinco y diez minutos para que cada uno, en silencio, se prepare.

Siempre que el instructor y/o el grupo lo crean pertinente, voten por el mejor orador, en esta forma: en papelitos, escriba cada quien el nombre del elegido, de modo que el voto sea secreto. También pueden señalarse no uno, sino dos o tres elegidos, si así lo indica el instructor (Él no vota).

Se termina con unos minutos de comentarios libres.

En las primeras cuatro o cinco sesiones los oradores podrán hablar sentados desde un escritorio o mesa; en las subsiguientes hablarán de pie.

2

Las diversas situaciones

OBJETIVOS:

- Descubrir el mundo polifacético, rico y abierto de las intervenciones en público.
- Afinar el conocimiento de la terminología que se utiliza para cubrir el terreno de la expresión verbal.

1. Vista panorámica de las ocasiones en que se habla en reuniones

En la rutina del trabajo y de la vida social vemos a personas muy diferentes hablar frente a un grupo, o bien, frente a un auditorio numeroso:

- el diputado en la Cámara
- el ministro religioso en el templo
- el profesor en el aula escolar
- el alumno que quiere interpelar al profesor durante la clase
- el director en sesión con su equipo de trabajo
- el gerente divisional (p. ej., el gerente de ventas) que ha reunido a sus colaboradores
- el supervisor que analiza un problema con su grupo de obreros
- el directivo de la Asociación de Colonos, de Padres de Familia o de la Cámara Industrial
- el simple miembro de la Asociación de Colonos, de Padres de Familia, o de la Cámara Industrial
- el miembro del sindicato que quiere proponer algo o manifestar un desacuerdo

Desde el punto de vista de las finalidades del discurso, podemos señalar diez campos:

- informar
- convencer
- llevar a la acción
- negociar, conciliar
- conmover
- entretener
- introducir y presentar
- preguntar (buscar aclaraciones)
- agredir
- celebrar

Los términos se explican por sí mismos.

Ejemplos de la última categoría pueden ser los aniversarios de personas o de acontecimientos: bodas de plata, bodas de oro, galardones, etc.

Esta clasificación no implica distinciones tajantes. El tener bien claras estas situaciones constituye una preciosa guía, no sólo para hablar con tino, sino también para decidir cuándo conviene no hablar.

2. El discurso formal y el informal

Pueden distinguirse de manera general dos formas de hablar en reuniones: una es el discurso preparado, y otra es la intervención más o menos improvisada y que tal vez no dura más que unos cuantos minutos.

Se conocen como "discursos formales" y "discursos informales" teniendo en cuenta que no se trata de dos alternativas nítidamente recortadas, sino de dos polaridades entre las cuales puede existir toda una gama de matices.

3. La terminología usual

Conviene precisar el sentido de algunas palabras: orador, discurso, público, reunión, elocuencia, alocución.

Orador: De la raíz latina or (os, oris) boca (de donde se derivan oral, oración, ad-orar); de por sí, indica simplemente a una persona que habla moviendo la boca.

El uso la restringe a cuando una persona habla a varias otras tomando cierta distancia de ellas.

Discurso: Del verbo latino dicurrere = correr o discurrir. Originalmente significaba la acción y efecto de correr, como corre, por ejemplo, un río. A través de una metáfora pasó a significar el flujo de la expresión verbal.

En las gramáticas se habla de "las partes del discurso", refiriéndose al lenguaje hablado o escrito, y sin pensar necesariamente en un individuo frente a un público.

Público: Adjetivo derivado de la palabra latina populus =el pueblo.

Indica un grupo de seres humanos, pocos o muchos, pero no tomados en forma determinada, sino indeterminada: individuos anónimos, como cuando se dice que un vendedor de boletos de teatro o el camarero de un restaurante'' atienden al público''. Se piensa en cierta distancia física (topográfica) y psicológica, o por lo menos psicológica, de la persona en cuestión con res- pecto a su público.

Reunión: Es la agrupación de "varias personas", que pueden ser cientos y miles, pero también nueve o diez, y aún menos.

El orador (A) conserva una distancia física con respecto a su público.

El orador (B) no tiene una distancia física de su público, pero sí psicológica

Elocuencia: Según el Diccionario de la Real Academia, es la "facultad de hablar o escribir de modo eficaz para deleitar y conmover, y especialmente para persuadir". Alocución: Del latín ad = a o hacia, y loqui = hablar. De por sí es lo mismo que discurso. A menudo se utiliza para indicar un discurso breve de un jefe o superior a sus subordinados.

Declamación: "Oración escrita o dicha con el fin de ejercitarse en las reglas de la retórica, casi siempre sobre asunto fingido o supuesto"; "hablar con demasiado calor o vehemencia' ';' 'empleo de expresiones demasiado enfáticas".

El origen de esta palabra (latín de, clamare) la coloca mucho más en la línea del recitar que del conversar.

Ejercicios del capítulo 2

- En parejas, enumere cada uno quince situaciones que hayan significado para él una invitación, tal vez sólo implícita, a hablar ante un grupo.
- Mencionen casos en que hayan cedido al temor, quedándose sin hablar; o bien, en que por falta de competencia, el mensaje se haya malogrado poco o mucho.

- Hagan una lista de situaciones que en la actualidad, o en un futuro próximo, conlleven la conveniencia de dirigirse a un auditorio grande o reducido. (Repasen: cursos de capa- citación, juntas de colonos, reuniones sindicales, bodas de parientes cercanos, asambleas de accionistas, aniversarios familiares, inauguraciones, actos cívicos, celebraciones religiosas, juntas del partido político, presentaciones de ventas; etc.).
- Para determinar el tema de los dos minidiscursos de esta sesión se escogerá de entre los siguientes temas, señalando el mismo para todos los participantes:

  - ✓ "Tenemos que prepararnos y preparar a nuestros hijos para el siglo XXI."
  - ✓ "Es necesario vivir a tono con la época en que nos toca vivir."
  - ✓ "Existe en el mundo mucha belleza y mucha alegría que hay que aprender a gozar y a compartir."
  - ✓ "Lo que más me impactó de la última película que vi en el cine o en la TV."

- Comenten entre todos el tema "Existen vínculos estrechos entre el arte de hablar en público y el liderazgo."
- Hagan una ronda en la que cada persona, sin levantarse de su asiento, cuente un chiste (por supuesto, no se requiere que inventen los chistes).

A continuación, comenten sobre la experiencia de manejar el género humorístico.

3

El orador es un comunicador

OBJETIVOS:

- Identificar las diferencias que existen entre la retórica espectacular, de un solo sentido, y el discurso democrático, que es diálogo y comunicación vital.
- Entender la comunicación no verbal como un importante modificador (apoyo, o bien, bloqueo) de la comunicación verbal del orador.
- Cultivar la sensibilidad hacia los otros, desarrollando la empatia hacia los oyentes y teniendo muy en cuenta sus sentimientos y sus necesidades.

La primera vez que leí, hace muchos años, el libro Public Speaking and Influencing Men in Business, de Dale Carnegie, me llamó la atención la cantidad de veces que cita a William James, el "Padre de la psicología norteamericana".

Mis maestros me habían acostumbrado a estudiar la oratoria desde el punto de vista de la gramática y de la literatura.

Acabo de releer el libro de Carnegie antes de redactar estas páginas, y confirmo mi primera impresión: parece un tratado de psicología.

Pero ahora ya no me sorprende: la práctica me ha convencido de que hablar en público no es -no tiene que ser- el show de un actor ante un auditorio, sino la relación humana de una persona con un grupo de colegas, partícipes de la misma naturaleza y que comparten innumerables experiencias, inquietudes y pro- pósitos.

Mientras la antigua retórica podía definirse como "hablar ante" o cuando mucho "hablar a" otros, una visión más psicológica y más democrática nos pide y nos exige que la oratoria sea "hablar con" otros.

Por eso mismo, al monólogo monolítico se prefiere ahora el diálogo flexible y abierto.

El arte de hablar en público o en reuniones entra dentro de la teoría general de la comunicación, en donde se destacan:

- **un emisor:** el orador
- **un receptor:** el público, los oyentes
- **un mensaje:** el discurso
- **una retroinformación:** las reacciones

No es tema de este manual un análisis minucioso de la comunicación. Existen óptimos manuales al respecto.

Pero aparece claro que la primera actitud del orador es un sentido de comunicación y de diálogo.

Éste, a su vez, supone profundo interés en los oyentes. Ellos, y no el orador, son el centro del discurso, así como los alum- nos y no el maestro son el protagonista principal de una buena clase escolar.

Por otro lado, supone y exige sensibilidad a la comunicación no verbal: gestos, posturas, mímicas, silencios, simbologías, acciones, omisiones.,

El orador eficaz está absolutamente convencido del impacto de la comunicación no verbal y de las funciones que cumple:

Redundancia: Como cuando decimos: "Tienen cinco minutos para contestar esta pregunta", y mostramos bien abiertos los cinco dedos de nuestra mano derecha, o de ambas manos.

Sustitución: Como cuando movemos el dedo índice a derecha e izquierda para decir "no". Hincapié: Como cuando, dando un golpe sobre el escritorio, acentuamos y subrayamos un propósito o una decisión.

Regulación: Como cuando con nuestra mirada presionamos a un oyente que se distrae y lo obligamos a seguirnos con atención.

Por razones obvias excluimos una quinta función de la comunicación no verbal: la de la contradicción, en el sentido de que los ademanes traicionan y desmienten lo que se dice con las

palabras.

De la sensibilidad a todas las formas de comunicación resulta el orador "psicológico", que es un humanista y un promotor de los valores humanos.

Ejercicios del capítulo 3

- Señalen tres diferencias entre la retórica, que es espectáculo, y el discurso, que es comunicación en dos sentidos.
- Asimismo, indiquen tres diferencias entre hablar en reuniones y recitar.
- Reflexionen sobre la propia conducta de comunicación en el devenir cotidiano. Contesten por escrito:

  - Lo satisfactorio que me resulta comunicarme
  - Lo eficaz que soy en mi comunicación
  - Cuáles son mis principales puntos fuertes
  - Cuáles son mis limitaciones
  - En qué puntos necesito y quiero mejorar.

Comenten luego en parejas o en tríos.

- Para los minidiscursos de esta sesión se escogerá entre estos temas:
  - "Una experiencia mía (positiva o negativa; agra- dable o desagradable) al enfrentarme ante un público." Puede ser un hecho reciente de la vida adulta, o bien, un recuerdo de la niñez.
  - "Es posible hacer de cada papel o función social una oportunidad para el autodesarrollo, para el desarrollo de la comunidad y para el progreso de la patria."
  - "Es mejor encender una vela que lamentarse de la oscuridad."
  - "Aunque el mal suele ser más ruidoso, hay en el mundo más bien que mal."

Durante las exposiciones, los compañeros anotarán sus observaciones sobre la comunicación no verbal, para que luego puedan retroinformar a los interesados allí mismo en el grupo.

Todos por turno, o bien algunos voluntarios, presentarán oralmente dos relatos sobre uno de estos cinco temas: a) una fiesta, b) un paseo, c) una kermesse, d) un espectáculo, e) un viaje.

El primer relato será serio, en plan de crónica, y el segundo será festivo y con humor: (Si la improvisación resulta difícil, tómese esto como tarea para la próxima sesión.)

Intercambien luego puntos de vista y experiencias sobre este tema: "Un buen conversador está ya en camino de convertirse en un orador eficaz."

4

El orador, sus cualidades y actitudes

OBJETIVOS:

- Aprender a ver detrás del mensaje al mensajero; es decir, percibir la relación íntima que existe entre el discurso y la personalidad del hablante.
- Colocarse frente al espejo del orador perfecto para descubrir los propios puntos fuertes y las carencias.

Quintiliano, el clásico hispano-latino, que en su época (siglo I de nuestra era) modernizó la retórica, describía al orador como "un hombre bueno, versado en el arte de hablar". Así, ni más ni menos.

Si la actividad de hablar ante un público no es privilegio o tarea propia de una élite, entonces las cualidades del orador no pueden tener nada de extraordinario; deben ser de lo más comunes y, como quien dice, al alcance de todos.

Para su tarea, el orador tiene disponible un acervo de recursos personales: físico-biológicos, intelectuales, caracterológicos, morales y sociales.

Aristóteles, el gran maestro de la retórica antigua, enseñó que tres son los instrumentos del orador: logos, pathos y ethos.

- **logos:** es la razón (de él proviene la palabra lógica)
- **pathos:** es el sentimiento (de allí viene la palabra patético)
- **ethos:** es la conducta moral (de allí se deriva ética).

Pudo añadir una cuarta categoría: su propio organismo físico-biológico. Las principales cualidades en este sentido son: una presencia agradable, reveladora de una expresión habitual de apertura, de serenidad, de bienestar, de simpatía, y de aceptación, que debe ser habitual.

Difícilmente una persona hostil, amargada, desconfiada, podría disimular su negativismo y comunicar actitudes positivas.

Por otra parte, es valioso instrumento una voz sustanciosa, firme, rica, resonante, bien apoyada en una columna de aire cuya base es el diafragma. Y lo contrarío (una voz nasal, gutural, ronca, anémica) es un mal enemigo.

*   *   *

Hay cualidades y actitudes humanistas que son como el común denominador aplicable a cualquier orador, en cualesquier circunstancia; y otras, más técnicas, se diversifican según las profesiones y según los temas. Es claro que cada orador no está abocado a tratar indistintamente cualquier tema.

Cualidades humanistas: Sobresalen por su trascendencia:

- **Sinceridad, verdad, honradez:** porque al fin y al cabo estamos en el terreno de las relaciones humanas y el orador es un comunicador. De lo contrario, tenemos al lobo disfrazado de oveja; al falso profeta; al demagogo que seduce y engaña.
- **Competencia:** saber de qué se habla. Por un mínimo de respeto a su público. Por principio de sentido común. Quien toma el tiempo de otras personas debe haberse ganado el derecho a hablar.
- **Confianza en sí mismo:** que se manifiesta en seguridad y aplomo; fruto, en primer lugar, de la autoestima y en segundo de la competencia. Quienes sufren complejos de inferioridad tendrán que buscar ayuda terapéutica para superarlos, si de verdad quieren ser dueños de la palabra y de las situaciones.
- **Interés y entusiasmo:** Hablar en público no es tarea para una computadora. Muchos resortes de la comunicación humana son emotivos. Por ello, preparar un discurso es tarea que pide, además de cerebro, corazón.
- **Capacidad de persuadir:** la analizaremos en el capítulo 7.
- **Espíritu de observación:** es la cualidad que nos acerca a los detalles de las personas y de las cosas, y que proporciona al orador la materia prima de sus discursos.

Quien carece de espíritu de observación habla fácilmente con clichés, generalidades, vaguedades y tanteos.

El poder de la observación es uno de los ingredientes del éxito en cualquier campo.

Meditemos la siguiente anécdota, relatada por Bermett Corrigan en su libro Éxito en la comunicación y elocuencia efectiva.

En California había una compañía que contaba con grandes almacenes de acero. Estaba creciendo rápidamente y daba a sus empleados muchas oportunidades para mejorar.

Fred, el administrador de la oficina central de la compañía en San Francisco, esperaba obtener el empleo como administrador del próximo depósito que iban a abrir. Fred era un hombre honrado, digno de confianza, sustancial y muy trabajador. Era un empleado leal y se llevaba bien con la gente. Aparentemente no había nada mal con Fred. Todo mundo en la oficina esperaba que él fuera promovido a administrador del nuevo almacén. Pero cuando se abrió la oficina, su asistente, Bob, obtuvo el puesto.

Fred estaba muy desilusionado. Fue con el jefe y dijo:

- ✓ Me gustaría platicar con usted sobre por qué no voy a obtener una de las nuevas plantas.

El jefe replicó:

- ✓ Me encantará hablar de eso, Fred, pero antes de que hablemos, ¿me haces un favor? Fred replicó:
- ✓ Seguro.

El jefe preguntó.

- ¿Irías al depósito a ver si llegó acero esta mañana? Fred salió, regresó y dijo:
- Sí; recibimos acero esta mañana.
- ¿Cuántos cargamentos?
- No me fijé.
- ¿Te importaría ir a ver?

Fred comentó que no le importaría, así que salió, regresó y dijo:

- Recibimos dos cargamentos de acero esta mañana.
- ¿Qué clase de acero?
- No me fijé.
- ¡Te importaría investigarlo?

Así que Fred salió, regresó en aproximadamente diez minutos y afirmó:

- Recibimos dos cargamentos de materia prima redonda esta mañana.

El jefe dijo:

- Gracias, Fred, toma asiento. -Oprimió el botón y entró Bob, el asistente de Fred. El jefe dijo:
- Bob, ¿me harás un favor? ¿ Irías al almacén a ver si recibimos acero esta mañana?

Bob salió, estuvo afuera aproximadamente diez minutos y cuando regresó dijo:

- Sí, recibimos dos cargamentos de materia prima redonda de la compañía de aceros Utah.

El jefe comentó:

- Gracias, Bob. Es todo lo que quería. Fred se puso de pie y dijo:
- Ahora lo comprendo.1

1 Citado en las páginas 106 y 107 del libro Éxito en la comunicación y elocuencia efectiva, Diana, México 1979.

Cualidades técnicas

Cuanto más pensamos en discursos muy formales y nos acercamos al orador profesional, tanto más entramos en la esfera de habilidades específicas que son fruto de un aprendizaje sistemático.

Por ejemplo, el orador político en el Parlamento, el orador religioso en el pulpito, el profesor universitario en la cátedra, necesitan competencias especializadas.

Abundaremos sobre estos temas en capítulos ulteriores de este manual:

capítulos 8 y 9: metodología para estructurar orgánica- mente la presentación.

capítulo 10: cualidades y conductas psicosomáticas: posturas, mirada, voz.

capítulo 11: dominio del lenguaje.

Ejercicios del capítulo 4

- Identifique cada uno a la persona de su propio entorno que considere es la que mejor domina el arte de hablar en público.

No hace falta que pertenezca a su círculo de relaciones. Tal vez la haya escuchado en una sola ocasión. Luego, en un diálogo con dos o tres compañeros, destaque las cualidades de dicha persona como ser humano.

- Califíquense a sí mismos sobre la escala del 5 (pésimo) al 10 (sobresaliente) en cada una de las seis cualidades y actitudes humanistas reseñadas en este capítulo.

- Dialoguen sobre el tema: "Hablar en público; sus nexos con la ética profesional."

- Para los dos minidiscursos de esta sesión, elijan entre los siguientes temas

  - ✓ "Nada grande se hace en el mundo sin entusiasmo" (idea de W. R. Emerson).
  - ✓ "Cómo logré el éxito en un propósito determinado." Pueden referirse a su vida de adultos, o bien a su infancia.
  - ✓ "Dos hombres que conocí: uno que era triunfador, y otro que era perdedor".
  - ✓ "Considero un privilegio poder hacer algo en favor de mi prójimo".

- Los compañeros del grupo anoten sus observaciones sobre estos aspectos:

  - ✓ qué interés en el tema manifestó el orador
  - ✓ qué interés despertó en el público (sentido de comunicación)
  - ✓ qué grado de confianza logró en sí mismo.

En los tres puntos tengan muy en cuenta los lenguajes no verbales

- Analicen la siguiente afirmación: "Es bueno para quien habla en público conservar un 20% de miedo al público."
- Conversen sobre este tema: "Mi triunfo como orador está ligado a mi triunfo como ser humano."

Mencionen al respecto:

- ✓ hechos
- ✓ posibilidades
- ✓ oportunidades
- ✓ responsabilidades

5

Los oyentes

OBJETIVOS:

- Aprender a preguntarse cuál es la autoridad y credibilidad de que goza uno ante el grupo que tiene enfrente y qué puede hacer para reforzarlas.

- Adquirir el hábito de aplicar mentalmente una serie de preguntas para analizarlos varios aspectos del auditorio, y saber adaptarse a éste.

1. Los oyentes son los dueños de la plática

Todo el proceso de la comunicación termina y desemboca en el receptor. Los oyentes constituyen el destino, el núcleo, el meollo y la razón de ser de la actividad del orador.

Hasta cierto punto, ellos imponen las condiciones.

Por principio de cuentas, el poder del orador no es algo intrínseco que él tenga, sino la capacidad de satisfacer algunas necesidades de los oyentes, según el juicio de éstos; su autoridad es su credibilidad percibida por ellos.

Si sabe mucho, pero si los oyentes creen que sabe poco, tendrá menos autoridad que si sabe poco pero ellos creen que sabe mucho.

Además, interviene el llamado "efecto del halo". Una persona exitosa en el terreno X tiende a ser percibida también como triunfadora en el terreno Y o Z. Y esto sucede aunque ni Z ni Y tengan que ver en realidad con X.

Aparentemente, un discurso es un intercambio de ideas, de hechos, de razones. Pero la verdad es que los oyentes suelen ser madejas de sentimientos, de intereses, de prejuicios.

Y en esto cada grupo es diferente y único. Ni siquiera es igual a sí mismo. Por ejemplo, no es lo mismo las 9 de la mañana que las 9:45, cuando la conferencia está por terminar. Y menos aún las 3 de la tarde, al cabo de seis horas de intensa y pesada labor.

En todo caso, y en último término, los motivadores son de dos clases: la razón (verdades

lógicas) y la emoción (sentimientos, intereses); pero la acción brota directamente de ésta última, no de la primera.

A veces, todo un auditorio es un hueso duro de roer, porque está invadido de prejuicios. Entonces, el orador tiene que con- firmar, muy a su costa, cómo se aplica aquello de que "no hay peor sordo que quien no quiere oír."

Tal sería una conferencia sobre la falsedad de los milagros de Mahoma, dirigida a cien musulmanes tradicionalistas y fanáticos.

Un criterio práctico para distinguir el prejuicio de la convicción, es que las convicciones pueden analizarse y dilucidarse sin agredirse ni enfurecerse los interlocutores.

Un criterio para diagnosticar a las personas dogmáticas es que tienden a no distinguir entre la fuente del mensaje y su contenido.

Es el tipo de personas que piensan: "Todo lo que proponga el PAN está mal". "Todo lo que diga el pastor protestante es falso". "Todo lo que haga el Partido Socialista es demagogia pura". . .

El orador tendrá siempre que estar preparado y dispuesto a encontrarse con estos temibles enemigos: el prejuicio, el dogmatismo y la ideología, sabiendo además que son hermanos gemelos entre sí.

Sin embargo, no tiene por qué ser pesimista; el oyente pro- medio no está ni a favor del orador ni contra él; está sólo en pro de sí mismo, y si la actitud inicial del orador le hace esperar comprensión y ayuda, de inmediato se pondrá de su lado.

2. Análisis del auditorio

El orador concienzudo sabe que cuanto mejor conoce el emisor al receptor, más probabilidades tiene la comunicación de resultar exitosa. Así pues, trata siempre de identificar y ubicar a su auditorio; y lo repasa:

sexo: ¿masculino? ¿femenino? ¿predominantemente masculino? ¿predominantemente femenino?

edad: ¿niños? ¿jóvenes? ¿adultos? ¿ancianos? ¿mezcla de edades?

status social: ¿ricos y poderosos? ¿proletarios? ¿proletarios y marginados? ¿burócratas? ¿empresarios libres?

¿profesionistas brillantes o mediocres? ¿aristócratas de abolengo? ¿nuevos ricos?

nivel cultural: ¿campesinos? ¿obreros? ¿universitarios?

¿profesionistas? ¿investigadores científicos? ¿personas formadas en la experiencia de muchos años en un mismo puesto?

condición racial: ¿fuertes y poderosos? ¿marginados?

¿resentidos y rencorosos? ¿sumisos y resignados?

ideología: ¿de derecha? ¿de izquierda? ¿conservadores?

¿reaccionarios? ¿liberales? ¿religiosos fanatizados? ¿religiosos críticos? ¿irreligiosos? ¿indiferentes?

situación emocional: ¿contentos y satisfechos? ¿frustrados? ¿relajados? ¿tensos? ¿escépticos? ¿cansados? ¿agotados? ¿bien comidos? ¿hambrientos? ¿bien avenidos entre sí? ¿divididos?

Por encima de todas las variantes, el orador que pretende tener eficiencia y triunfo, está bien consciente de que todas las personas de su auditorio necesitan reconocimiento y respeto, y él está dispuesto a actuar en consecuencia.

Ejercicios del capítulo 5

- Clasifiquen bajo todos los rubros posibles al grupo que toma el seminario, considerándolo como un auditorio ante el cual deben hablar.
- En subgrupos, cite cada uno dos o tres ejemplos del "efecto del halo."

Repasen figuras conocidas de deportistas, cantantes, actores, actrices, inventores, políticos, etc.

- Concéntrense en alguna de las últimas situaciones en que les haya tocado hablar a un auditorio. Examinen los datos que tenían y concluyan si eran suficientes, o si convenía averiguar hasta obtener más información.

- Encargue el instructor a un miembro del grupo que dé un mensaje determinado al grupo.

Aleccione secretamente a una mitad a que le dé retroinformación negativa (desacuerdo, rechazo) y a la otra mitad, a que se la dé positiva (aprobación), tanto verbal, como no verbal. Analicen luego, todos, la doble experiencia.

- Para los dos minidiscursos de esta sesión elijan entre los siguientes temas:
- "Es aún vigente el mandato evangélico: Ama a tu prójimo como a ti mismo."
- "Una experiencia que me hizo aprender algo sobre la vida."
- "Algo que no me gusta de la ciudad donde vivo. Cómo podría remediarse."
- "Algo que no me gusta de las tiendas que frecuento. Cómo podría remediarse."

6

La relación psicológica con el auditorio

OBJETIVOS:

- Saber aplicar muy específicamente la empatia para detectar las necesidades de un auditorio y responder a ellas. Saber crear una relación viva y rica con cada auditorio.
- Aprender y poder aplicar algunos recursos para hacer sentir al auditorio desde el primer momento que se identifica uno con él.
- Desarrollar una nueva conciencia de sí mismo, aprendiendo a percibirse como los otros lo perciben a uno.

1. Los principios

Una cosa es un discurso y otra un espectáculo teatral; una cosa son las pláticas y otra las declamaciones o recitaciones de textos prefabricados.

Pues bien, tanto al actor como al declamador se les pide crear una comente de comunicación con su público.

Con mucha mayor razón, se espera otro tanto del orador. Sin una relación adecuada e intensa, malogra su papel de comunicador.

El discurso debe ser lo más parecido a una conversación. Y sin embargo, ¡qué frecuente es el error de instalarse en el terreno de las teorías y de las elucubraciones! ¡Cómo se olvida la fuerza de los hechos frente a las ideas! "(Many speakers) give us editorials when we are hungry for news" deploraba Dale Car- negie.1

"Hay que hablar con la cabeza clara y el corazón en la mano", decía Yves Furet.2

Sobre la base de la espontaneidad y de la apertura se construye la mutua aceptación y confianza. Porque resulta claro para ambas partes, emisor y receptor, que el primero desea ofrecer algo valioso y tiene la vivencia de que en realidad lo está ofreciendo.

Parece decirles con toda su actuación: "Si no creyera servir- les no me atrevería a quitarles su tiempo."

Es que se ha preguntado previa y seriamente: ¿En qué modo lo que yo sé o pienso acerca de este punto les ayudará a ellos a enfrentar algún problema o les aclarará alguna oscuridad? ¿De qué manera mi mensaje les ayudará a crecer como personas libres y responsables?

Todo buen orador hace suyo el principio que fundamenta el éxito de los vendedores: "Es importante conocer mi producto, pero más importante es conocer a mis clientes"; cambiando "producto" por "mensaje", y "clientes" por "oyentes".

Su interés genuino en sus oyentes va de la mano con su deseo de entenderlos y de entenderse a sí mismo en relación con ellos.

Más aún: su sincero aprecio y respeto logra teñirse de afecto.

En todo momento campea su fina consideración hacia las vivencias de cada uno de ellos en el sentido de:

- "soy importante"
- "mi familia es importante"
- "mi trabajo es importante"
- "mis ideas son importantes"

En suma, la empatía en plena acción.

1 The Quick and Easy Way to Effective Speaking, Association Press, New York 1962. p. 47.

2 En Saber hablar en cualquier circunstancia. Mensajero, Bilbao 1977 p. 46.

2. Las conductas

- Desde que aparece a la vista del auditorio ostenta una actitud que dice: "estoy muy contento de estar aquí con ustedes"; "estoy muy contento de que ustedes estén aquí".

- Utiliza con frecuencia los pronombres "nosotros", "ustedes". Porque el "nosotros" engloba en una sola unidad a él y a los oyentes; y porque "ustedes" pone la atención de ellos, los destinatarios.

- Recurre mucho a las preguntas directas, aunque no sean más que retóricas, porque involucran al auditorio más y lo invitan a participar. Por ejemplo, ¿Qué les parece tal cosa?

¿No creen ustedes que esta situación no debe seguir?

¿Nunca se han preguntado por qué. . .?

- Formula preguntas de reflexión para que se las formule cada uno a sí mismo. Por ejemplo,
- ¿Qué planean hacer con su vida? ¿Se sienten plenamente satisfechos de lo que han logrado hasta el momento?

    - ¿Cómo han tenido en cuenta esto que acaban de aprender?
    - ¿Qué implicaciones prácticas encuentran para estos conocimientos que han adquirido ahora?
    - ¿ Qué aplicaciones entrevén para su desempeño laboral en un futuro próximo?
    - ¿Este material nuevo les impone algunas rectificaciones en su modo de pensar?

- Con su mirada, con su boca y con todos los gestos de su rostro comunica aceptación y cordialidad.

— Busca la identificación: hace el propio mensaje lo más cercano a las posiciones del auditorio, y sabe encontrar los terrenos comunes. Cuando le toca manejar puntos de confrontación, presenta de tal manera los argumentos que más bien parezcan explicaciones.

En esta línea evita la polémica, y si llega a sentir que la antipatía es invencible hacia un grupo

determinado, de- clina la tarea de hablar a ese público.

- Cita favorablemente a miembros del auditorio, sobre todo a los miembros más queridos y prestigiados.
- Prepara en cada caso un exordio que es un puente de fácil comunicación, porque equivale a abrir un diálogo.

* * *

- Aunque volveremos sobre el tema en el capítulo 8, mencionamos algunas estrategias tan sencillas como eficaces para crear desde el primer momento interés y clima de diálogo:

• Preguntar: ¿quién de ustedes leyó en el periódico de ayer tal noticia?

• Voy a pedirles que levanten la mano todos los que hayan visto la película tal. O bien, los que hayan estado alguna vez en la ciudad equis. O bien, los que hagan diariamente quince minutos de gimnasia, etc.

• Pregunten a su vecino qué piensa de tal espectáculo. O bien, cómo realiza tal actividad. O por qué ha venido hoy a este salón.

• (Si todos tienen algún texto impreso, el orador se dirige a cualquiera de los asistentes): "Háganos usted el favor de leer el segundo párrafo de la página 12."

• (Tras entregar una hoja con dos o tres preguntas): Señora, ¿cómo responde usted a la primera pregunta? Y usted, señor, ¿cómo responde a la segunda pregunta?

• Yo les prometo que, al final de esta sesión, ustedes serán capaces de. . . O bien, Ustedes habrán encontrado la manera de. . .

• Les voy a contar cómo fulano de tal llegó al éxito a partir del fracaso.

• El periódico de hoy trae una noticia que me ha impactado sobremanera. Y creo que también a ustedes les va a impactar. . .

Ejercicios del capítulo 6

- Piensen en un auditorio (puede ser el grupo de los compa- ñeros de seminario). Enumeren por escrito y en forma individual cinco cosas que les gusten de él. Coméntenlas con un compañero.

- Dialoguen sobre esta cuestión: "Diferencias entre un discurso con base en hechos

y un discurso con base en ideas o doctrinas."

- Preparen el guión de un discurso de 40 minutos sobre un tema a su elección, enfocándolo:

  a) a un auditorio favorable al tema y al orador.
  b) a un auditorio con prejuicios contrarios a los puntos de vista del orador y un tanto hostil al mismo orador.

Esta vez el discurso no se pronunciará en el grupo.

- Describa cada uno las cualidades que supone que le dan credibilidad ante un auditorio determinado. Limítense a las cualidades positivas que creen poseer. Analícenlas mane ras de aumentar esta credibilidad.
- Para los minidiscursos elijan dos temas:

  - "Todo ser humano, por el solo hecho de serlo, es importante y merece respeto."
  - "Una sonrisa es un buen regalo, y está al alcance de todos."
  - "Los cobardes nunca triunfan y los que triunfan nunca son cobardes."
  - "Mucha gente realiza el peor de los males, que no es cometer un crimen, sino dejar de hacer habitualmente el bien que pueden hacer."

Los compañeros observarán atentamente y anotarán si cada orador adopta (o no adopta) las conductas de comunicación que se mencionan en este capítulo.

Al final, retroinformen, bajo la supervisión del instructor.

- Para ejercitarse en la flexibilidad y en la capacidad de captar y expresar lo esencial de un mensaje, varios participantes se levantarán y reformularán en un minuto el minidiscurso que un rato antes pronunciaron empleando varios minutos.
- Realicen un ejercicio de relajación muscular y concentración mental a ojos cerrados.

El punto focal será un auditorio que tengan que abordar próximamente. Y el tema será: "Estas personas me caen bien, y me es agradable estar aquí con ellas.

Yo les caigo bien a estas personas y les es agradable estarme oyendo. Es importante lo que les digo."

Será preferible que el ejercicio se desarrolle bajo la palabra -serena, pausada, insinuante- del instructor.

7

El arte de persuadir

OBJETIVOS:

- Adquirir una nueva confianza en sí mismo, un renovado sentido de poder personal, que se manifestará en la capacidad para motivar a otros a que opinen y actúen en las formas que uno considera más adecuadas.
- Identificar los tres resortes clásicos del arte de persuadir y examinar con qué grado de acierto los ha estado manejando.

En cada minuto se desarrollan en la Tierra miles de millones de pláticas, de las cuales un alto porcentaje no son diálogos privados de pareja.

¿Por qué hablar en grupo es una actividad tan difundida y general? ¿Por qué tanta parte de nuestra vida transcurre ha- blando nosotros y oyendo a otros que nos hablan?

Seguramente porque los seres humanos nos necesitamos unos a otros; sentimos viva la tendencia a convencer, a motivar, a dirigir, a replicar, a influir en las opiniones y en las conductas de nuestros prójimos; y el discurso es el instrumento privilegiado para este fin.

¡Claro que no todo discurso es persuasión!

Los hay que simplemente informan, divierten o celebran. Pero por lo menos 75% de nuestras intervenciones ante un público se encaminan a "vender algo": que voten por alguien, que apoyen un proyecto, que acepten una imagen, que usen un producto, que visiten un lugar, que modifiquen una opinión, que dejen de hacer tal cosa.

Se solía explicar la diferencia entre el maestro y el orador diciendo que el maestro enseña y el orador mueve.

Los modelos clásicos de la antigüedad, como Demóstenes, Catón y Cicerón, aparecen siempre arrastrando muchedumbres.

¿Y cuáles son los resortes? Los mismos de Aristóteles: Logos, Pathos, Ethos; pero no separados uno del otro, sino integrados en una síntesis orgánica.

Logos = La fuerza de la verdad, más visible en los hechos que en los conceptos y teorías. Los antiguos filósofos y retóricos hablaban de la "e-videncia" como una meta.

Es útil recordar que esta palabra viene del verbo videre = ver, y de la partícula e que indica salida. Y es un hecho que la buena lógica hace que las cosas casi se lleguen a ver, de tan claras que se presentan.

Pathos = Saber "enganchar" las necesidades de los oyentes.

Todas: las biológicas, las de seguridad, las sociales, las de reconocimiento, las de creatividad y productividad.

El orador les muestra qué ganarán a través de su mensaje; cómo éste es significativo para la visión del cosmos que ellos tienen y para que sepan afrontar sus problemas.

El buen orador expresa sus ideas y sugerencias en términos de los intereses de los oyentes; suscita y levanta las emociones de ellos de modo que sientan que actuar como el orador les propone es realizar sus propios y mejores intereses.

Y aquí veamos más allá de la simple verdad y razón, y llegamos a la creación de un clima de simpatía: el orador logra caerles bien, agradarles, interesarles.

El primer paso en este camino es la actitud amigable del orador. Y un buen refuerzo puede ser una presentación que pondere y destaque los puntos fuertes del orador.

Ethos = Es el prestigio traducido en credibilidad. Incluye cualidades morales de seriedad, veracidad y honestidad.

También para esto se ha instituido la práctica de las presentaciones. La analizaremos en el capítulo 9.

*   *   *

Existen gruesos tratados de psicología de la motivación, y no es nuestra tarea repetirlos aquí. Más bien remitimos a ellos al lector.

Pero mencionamos el aspecto central:

- Para algunos resulta práctico distinguir tres momentos en los que el motivador debe ayudar a su auditorio:
- despertar el deseo (abrir la mente)
- evaluarlo (deliberación)
- tomar una decisión
- Según el método muy utilizado en los ejércitos occidentales durante la segunda Guerra Mundial y conocido como " entrenamiento Job", la tarea del instructor-motivador se desglosa en cuatro momentos o etapas:
- decir (proponer en forma atractiva)
- mostrar (demostrar)
- participar (involucrar al sujeto)
- insistir (repetir, revisar, corregir)
- Tratando de desglosar un poco más, diremos nosotros que una persona que desea persuadir (la llamamos fuente) se ajusta al proceso que diagramamos aquí. Por supuesto que los cinco últimos pasos no se refieren a la fuente, sino a los destinatarios.

Como un recurso muy concreto y práctico, casi a nivel de receta, ofreceremos dos fórmulas que se aprenden a través de dos nombres mnemotécnicos: Aída e Irma.

AÍDA: Atrae la ATENCIÓN de tu público, despierta su INTERÉS créales el DESEO muévelos a la ACCIÓN

IRMA: Hazlos sentirse INSATISFECHOS sugiéreles un REMEDIO explica el MODO de aplicarlo pídeles ACCIÓN al respecto*

Nótese cómo siempre el punto final -y focal- de todo el proceso es la acción.

* Para el nombre AÍDA, véase El dirigente moderno, Manual del Cristóforo. Novaro, México, 1974.

Ejercicios del capítulo 7

- Piensen en las necesidades de un auditorio X con el cual tendrán que enfrentarse. Enumeren siquiera cuatro, y para cada una de ellas identifiquen dos o tres "resortes" aptos para engancharlas.

Elaboren individualmente el guión de un discurso para convencer a un auditorio determinado desarrollando el tema: "La sabiduría se obtiene más del fracaso que del éxito."

Distingan claramente los tres apartados:

- ✓ hechos
- ✓ valores
- ✓ opiniones

No es necesario que redacten el discurso, ni que lo pronuncien ante el grupo. Comenten los guiones en tríos.

- **Elaboren un guión** para un discurso en la Asociación de Colonos. Manejen un problema real y actual. Apliquen uno de los dos esquemas que presentamos con las palabras mnemotécnicas AÍDA e IRMA.
- **Para un minidiscurso** de esta sesión elijan entre los siguientes temas:

  - ✓ "Seamos tripulantes y no simples pasajeros de nuestro país."
  - ✓ "Es posible discrepar sin ser ofensivo."
  - ✓ "Para convencer a otros, hay que estar bien con- vencido uno mismo."
  - ✓ "No hay maestro que pueda sustituir a los padres y madres de familia."

- **Formen parejas.** Expresen tres necesidades propias y actuales en cada uno de los cinco niveles:

  a) biológicas
  b) de seguridad
  c) sociales
  d) de reconocimiento
  e) de autorrealización

Comenten en subgrupos: "Dos o tres maneras de aumentar la calidad de este seminario que estamos realizando."

- Analicen la siguiente afirmación: "Los mejores líderes tienden antes a pro-poner que a /m-poner.
- Conversen sobre las convergencias y las diferencias que existen entre estos dos conceptos: Motivación y persuasión. Si es necesario, acudan a un diccionario.
- Divídanse en grupos de cuatro o cinco. En cada uno de ellos, preparen una breve lección sobre el tema "Importancia de la afectividad en toda situación de comunicación".
- Pasen uno por uno ante los compañeros a proponer algunas de las siguientes alternativas:

    - ✓ que acudan a determinado espectáculo
    - ✓ que lean determinado libro
    - ✓ que visiten determinado museo
    - ✓ que vayan a determinado lugar turístico
    - ✓ que se inscriban en determinado club o asociación

Cada uno dispone de no más de dos minutos. Terminadas todas estas presentaciones, se hará una ronda adicional en la que cada uno contestará oralmente (sentado, desde su lugar) esta pregunta del instructor ¿Cuáles de las propuestas que acaban de oír van a realizar?

- Si los miembros del grupo laboran en la misma institución, pasen uno por uno ante los compañeros y traten en dos minutos el siguiente punto: "Una propuesta para mejorar nuestras condiciones de trabajo".

8

El mensaje: cómo planear un discurso

OBJETIVOS:

- Tomar conciencia de los diversos condicionamientos psicológicos que operan en el discurso preparado y en el improvisado.
- Identificar seis pasos naturales que desembocan en un discurso acertado y eficaz.
- Considerar media docena de criterios prácticos para organizar el material de un discurso, una vez que se tiene acumulado sin orden.

En cierta ocasión, el célebre político y primer ministro inglés Benjamín Disraeli dijo que había preparado un discurso durante treinta años. Se refería obviamente a la preparación remota.

Y para cualquier orador la preparación remota es de dos órdenes: psicológica y somática.

La primera incluye los largos años de formación de una cultura, de una escala de valores y de un

sistema de actitudes hacia sí mismo, hacia la vida y hacia el prójimo.

La segunda preparación, la somática, incluye el cultivo de la salud, de la energía física, y de la buena comunicación a través de los hábitos correctos de respiración, de articulación, de firmeza en las posturas, de relajación muscular facial, de control de los ademanes, etc.

Pero aquí no necesitamos ir tan lejos. Nos vamos a referir a la preparación próxima.

Queremos, eso sí, dejar asentado que la clave de la expresión oral ante un público es la respiración, y que la respiración correcta no es la torácica (que algunos llaman clavicular), sino la abdominal o diafragmática.

La respiración abdominal al servicio de la voz

Fase A: inspirar por la nariz elevando el abdomen Fase B: esfuerzo interno para que el aire penetre a fondo en los pulmones

La inspiración, más que toma de aire, debe ser relajación de los músculos abdominales, con retracción del diafragma y ensanchamiento de las costillas.

* * *

Hay casos en que el orador sabe de antemano que hablará sobre X tema a X auditorio, durante X tiempo, en X lugar.

De este modo tiene la posibilidad de prepararse.

La tarea es doble: Hay que preparar el mensaje y hay que prepararse para el mensaje. La cosa es seria. Muchos discursos mediocres no son más que el reflejo de una preparación mediocre.

En seguida abordamos el tema del orador que prepara su discurso. Vamos a considerar el caso de un discurso bastante formal.

Todo lo que diremos es aplicable, en clave disminuida, a las intervenciones más breves y sencillas que apenas si merecen el nombre de discursos.

* * *

1. Una pregunta pone en movimiento el proceso: ¿Por qué y para qué estoy preparando este discurso? En la respuesta ha de campear la importancia del tema y mi compromiso con él. Pero también han de intervenir los datos que perfilan al auditorio. Algunos no se tendrán a mano y habrá que averiguarlos.

2. Se definen los objetivos:

¿Qué me propongo que piensen?

¿Qué me propongo que sepan?

¿Qué me propongo que hagan?

¿Qué ganarán con mi exposición?

¿Qué perderían sin ella? ¿O qué perdería yo?

Para los discursos más formales conviene redactarlos objetivos por escrito.

3. Se elabora el temario en función de ellos y en términos de los intereses de los oyentes. Un camino práctico para llegar a tener un temario adecuado consiste en dar los siguientes pasos:

a) Enumerar sin orden el mayor número de puntos o de aspectos que ofrezca el tema. Es inapreciable para ello la ayuda que puede prestar la técnica del "brainstorming" o lluvia de ideas.
b) Estructurarlos, es decir, ordenarlos y clasificarlos, formando bloques y teniendo siempre en cuenta su interés para el auditorio.

A veces resulta interesante e impresionante "empaquetarlos" en formas originales y aun arbitrarias. Por ejemplo: "Los cuatro métodos infalibles para combatir la inflación"; "Las tres ventajas de la nueva legislación fiscal"; "Las cinco grandes aportaciones del Presi- dente Cárdenas a la educación popular en México", etc.

Estos paquetes delimitan la materia, confieren claridad a la exposición, ayudan a la memoria y dan impresión de seguridad y aplomo.

c) Los criterios para estructurar el material acopiado pue- den ser muy diversos. Éstos son algunos a título de ejemplo:

- Una serie de argumentos para demostrar una tesis.

argumento 1o.

argumento 2o.: argumento 3o.:

- Respuestas a las preguntas que sondean los aspectos básicos de una cuestión:

  - qué
  - quién
  - cómo
  - cuándo
  - dónde
  - por qué

El orden cronológico: seguir un hecho o situación a través de sus etapas sucesivas:

- El pro y el contra: estudio de los aspectos favorables y desfavorables de una situación:

O bien:

Aquí el orador se halla ante una triple alternativa:

- enumerar y ponderar primero todas las ventajas
- tratar primero todas las desventajas
- ir alternando una ventaja con una desventaja
- La descripción operativa: cuando el discurso se refiere a algún objeto bastante concreto, la exposición puede seguir este orden:
  - ✓ qué es
  - ✓ qué hace
  - ✓ cómo usarlo
- El problema: se menciona una situación problemática; se explica cómo afecta a los oyentes y se proponen vías de salida:
  - ✓ el problema
  - ✓ causas del problema
  - ✓ repercusiones
  - ✓ soluciones
  - ✓ cómo pueden intervenir los presentes

En todo caso, el orador puede elegir entre seguir el orden lógico o un orden psicológico.

4. Una vez que se tiene el temario o guión estructurado, que al fin y al cabo no es más que un esqueleto, se le da vida llenándolo con todos los datos y recursos disponibles, no sólo de contenido, sino también de forma. Se toma punto por punto, y se va distinguiendo el qué y el cómo.

De acuerdo con los temas y otras circunstancias, la preparación puede incluir algunos materiales audiovisuales:

- ✓ fotografías
- ✓ diagramas
- ✓ películas
- ✓ maquetas
- ✓ objetos reales

5. Atención especial merece el inicio y el fin: el exordio o introducción y la conclusión. Ambas partes deben ser tales que garanticen un impacto fuerte y duradero.

6. Ensayo del discurso a solas o frente a un amigo. En el primer caso, un espejo o una buena grabadora pueden proporcionar valiosa retroinformación.

*   *   *

Hay personas que omiten la preparación con la excusa de que les resulta muy difícil.

Deberían responderse a sí mismas: una tarea que no exige más que tres instrumentos simples- un pedazo de papel, un lápiz y un mínimo de buena voluntad- no parece difícil más que a los haraganes o a los desorientados.

* * *

Cinco alternativas

La situación del orador implica; a) preparar su mensaje y b)prepararse para presentarlo. Entonces tendrá él que decidir sobre estas alternativas:

1. Redactarlo totalmente por escrito para leerlo ante los oyentes.
2. Igualmente, redactarlo todo por escrito para llevarlo y tenerlo frente a sí, pero con la intención de no leerlo, sino recurrir a él en caso necesario. Y tal vez leer unas pocas frases que quiere comunicar al pie de la letra.
3. Redactarlo y aprendérselo de memoria.
4. Escribir sólo un guión con los puntos principales para tenerlo delante mientras habla y seguirlo como ayuda a la memoria.
5. Escribir el guión, pero utilizarlo sólo en la fase preparatoria.

Las condiciones concretas del orador, de los oyentes y del discurso mismo orientan sobre la mejor alternativa en cada caso.

Pero conviene notar que todos los oradores experimentados desconsejan la tercera, y no es difícil identificar las razones de ello.

* * *

Dos situaciones nos merecen una consideración especial: las presentaciones y los discursos polémicos.

- La presentación de un orador: Se acostumbra en casi todos los discursos formales que no son de rutina. Su objetivo es crear sintonía entre el público y el orador, despertar interés y proporcionar un clima amistoso y receptivo.

El criterio para una presentación brillante y eficaz puede ser una lista que incluye cuatro puntos:

a) El tema que va a ser tratado

b) Su importancia para este público en particular

c) El nombre del orador

d) Sus credenciales, que le dan credibilidad ante este pú- blico.

- El tema polémico: Se plantea la alternativa de mencionar solamente los argumentos en favor de la posición susten- tada por el orador, o también los argumentos de la parte contraria.

Y, si se adopta esta segunda opción, ¿cuál es primero?

Y una cuestión ulterior: al mencionar los argumentos contrarios, ¿conviene citarlos seguidos, para luego refu- tarlos, o bien, uno por uno seguido con la refutación de cada argumento.

La cuestión es compleja, y antes de un sí o un no, se requieren varios distingos y subdistingos.

La dejamos abierta para que los lectores la ventilen dentro de los terrenos que a ellos les toca manejar.

*   *   *

Podemos resumir el tema de la preparación próxima de los discursos en estos seis renglones:

1. Prepárate en relación con el tema; comprométete con él
2. Analiza tu auditorio.
3. Produce abundante material con una lluvia de ideas.
4. Organiza tu material.
5. Diseña un buen despegue y un buen aterrizaje.
6. Practica a solas tu discurso.

Ejercicios del capítulo 8

•	Conversen sobre la distinción que existe entre:

a)	preparar el discurso y

b)	prepararse para el discurso

•	Para los minidiscursos, escojan entre los cuatro temas siguientes. En cada caso definan explícitamente y por escrito los objetivos: a) qué me propongo que aprendan; b) qué me propongo que sientan; c) qué me propongo que opinen; d) qué me propongo que hagan.

□	"¿Estamos haciendo algo para cambiar nuestro medio ambiente?"

□	"Las mejores ideas sirven de poco si no se traducen en acciones."

□	"Maestro es el que además de dar conocimientos da sabiduría."

□	"La vida es una madeja de oportunidades. Pero muchos no saben descubrirlas ni aprovecharlas."

• Identifiquen tres temas sobre los cuales puedan decir: "Me he estado preparando durante más de diez años."

• Escojan un tema a su elección. Preparen el guión de un discurso siguiendo puntualmente los seis puntos señala dos en este capítulo.

• Imaginen una situación en la que uno de los compañeros de grupo debiera pronunciar un discurso sobre tema de terminado, ante auditorio determinado.

Preparen una presentación del orador. Actúenla frente al grupo.

• Lean con atención los siguientes consejos sobre el arte de hablar, formulados por el notable político y conferencista francés León Daudet para un joven que quería seguir sus pasos en el Parlamento:

"No seas fastidioso. Practica la claridad como una higiene y lo sorprendente como un remedio. Recuérdate que las personas a quienes te dirijas esperan tres cosas: aprender, salir conmovi- das, distraerse.

Esas son las reglas de oro de este oficio. Tu obligación será darles lo que de ti esperan. Mientras hablas, ponte mentalmente en el lugar de uno de tus oyentes y pregúntate: ¿qué es lo que deseo aquí y ahora? Un poco de variedad. . . Cambia inmedia- tamente el fusil de hombro, no permitas que dormite tu audito- rio, porque ya no lograrías despertarlo. No pierdas de vista lo que el auditorio anhela: una distracción de orden superior. Jamás seas vulgar, sino animado. No te rebajes al nivel de la multitud; por el contrario, levántala hasta el nivel que tú mismo deseas. No olvides que una buena palabra es un regalo de los dioses y que una imagen afortunadamente vale por el mejor de los razonamientos.

Déjate de papeles; el murmullo de papeles que se barajan estimulan el sueño. Procura que parezcas estar improvisando.

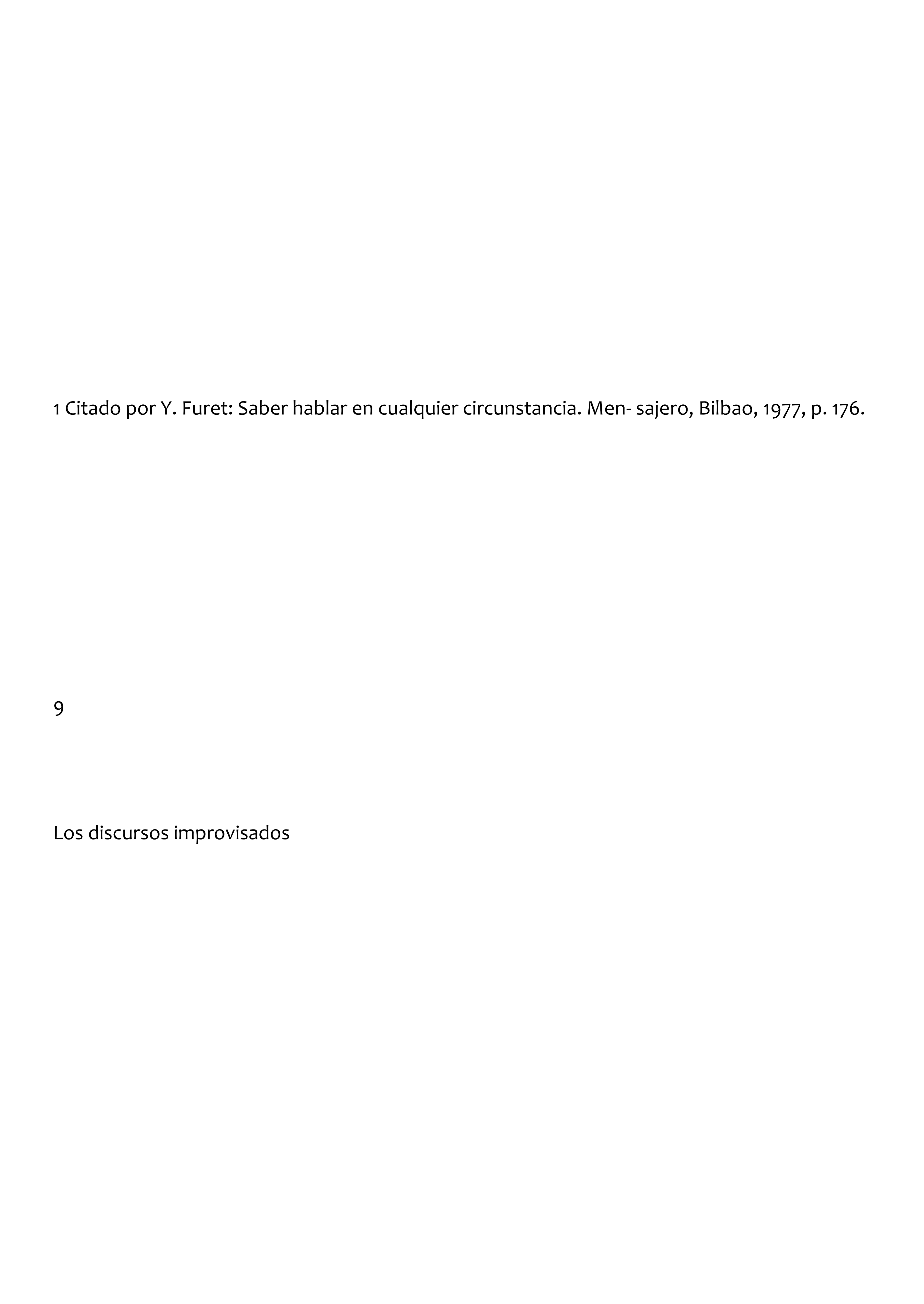
Mantente alerta, presto siempre a intervenir y mejorar el ambiente. No temas mezclar un poco de poesía a tus palabras; será un condimento sabroso. Una conferencia no es una clase;

no seas didáctico en exceso. Instruye sin dejar de agradar. No seas prolijo; procura más bien que el auditorio se quede con hambre; será además el mejor medio de quedar tú también con apetito.

Para aprender bien tu oficio, practícalo mucho; en toda oca- sión que se presente; sobre todo, no acudas a clases de elocuen- cia. Este oficio, tan particular, es de los que hay que aprender por uno mismo. No hay mejor profesor que tú mismo. Cultiva tu entusiasmo como una planta maravillosa.1

- Enumeren las ventajas y las desventajas de memorizar al pie de la letra la introducción y la conclusión.

- Tracen un paralelo entre el orador que respira mal y el narrador que mueve con agilidad sus miembros, pero que respira a contratiempo. Analicen la analogía y deduzcan consecuencias prácticas.



1 Citado por Y. Furet: Saber hablar en cualquier circunstancia. Men- sajero, Bilbao, 1977, p. 176.

OBJETIVOS:

- Definir y ponderar las restricciones del concepto "impro- visar", destacando los muchos aspectos que se presupo- nen y que no se improvisan.

- Reflexionar sobre las propias experiencias en torno al hablar improvisado.

- Asimilar fórmulas que pueden facilitar notablemente en lo futuro el dominio de esta área.

Se presentan situaciones que nos sugieren o nos imponen hablar en público casi de repente, sin la posibilidad de preparar- nos con calma y serenidad. Por ejemplo:

- Durante un banquete de bodas, un familiar de la novia nos pide "unas palabritas."

- En alguna visita nuestra a alguna institución en calidad de expertos en X campo, uno de los directivos nos solicita una plática para explicar el funcionamiento de un mecanismo.

- Como miembros de la mesa directiva de alguna organi- zación (Padres de Familia; Unión de Colonos. . .), al- guien nos interpelay no nos deja más salida que impro- visar.

- En una reunión de trabajo un colega expresa puntos de vista que de inmediato sentimos la necesidad de apoyar; o bien, de rebatir.

El caso más común es el de las intervenciones más o menos espontáneas en asambleas, en conferencias sustentadas por otros, en foros de discusión, etc.

Son alocuciones "al vapor", que sólo en sentido amplio pueden llamarse discursos.

La ocasión la dan -o la imponen- reuniones y asambleas de cualquier tipo: laboral, político, académico, religioso, cívico, recreativo.

Quien ha desarrollado la capacidad de improvisar se siente como pez en el agua: seguro, confiado y sanamente agresivo; su palabra sale a la luz en "un parto sin dolor". Quien no, se inhibe o se frustra, o hace un mezquino papel.

Pero que quede clara la restricción implícita en la palabra improvisar. Significa omitir o reducir a un mínimo la prepara- ción próxima.

La remota es imprescindible, y se presupone, en los tres planos:

- los conocimientos sobre el tema
- cierto dominio de la lengua
- un fondo de autoestima que se traduce en seguridad y valor.

Discurso improvisado

Aunque no se trate de sustentar una tesis, ni de rebatir, sino simplemente de exponer una duda o formular una pregunta ante cuarenta personas, se requiere saber improvisar.

Dijimos que la preparación próxima se omite.

Pero hay que matizar la afirmación: siempre conviene una minipreparación, siquiera un par de minutos de meditación, aun sin el auxilio del lápiz y papel; una respuesta mental a las preguntas:

¿Por qué voy a hablar?

¿Qué voy a decir?

Porque un discurso es un viaje con un destino. Empezar a hablar sin saber qué ni para qué, sería tan insensato y tan insulso como iniciar la marcha sin saber para qué ni a dónde.

Esta capacidad se cultiva a través de ejercicios constantes y de un hábito que venza los miedos y las inhibiciones.

En general, una cualidad valiosa en tales casos es la brevedad cuando es la cara visible de la concisión, claridad, agilidad y fuerza expresiva.

Como fórmula práctica para el que improvisa podemos acon- sejar la que da Jean Guitton:

a) diles lo que les vas a decir

b) dilo

c) diles lo que les dijiste

Y, por supuesto, queda también abierta la otra alternativa: rechazar cortés pero inamoviblemente la invitación a hablar, si sabemos que de verdad no tenemos nada que decir.

Ejercicios del capítulo 9

- Lleve el instructor el periódico del día. Por turno asigne a cada uno de los asistentes, al azar, una noticia y pídales que la comenten en dos minutos, ante el grupo.

Conceda a cada uno un minuto para prepararse.

- Elijan un tema de interés de todo el grupo. Improvisen una sesión de panel en donde cada uno de los panelistas (tres o cuatro) exponga su punto de vista.

Se sentarán en semicírculo. Cada uno hablará desde su lugar, sin ponerse de pie.

Aplicarán la fórmula de: a) di lo que vas a decir; b) dilo;

c) di lo que dijiste. Los demás del grupo escucharán y observarán. Luego retroinformarán.

- Proponga el instructor al grupo este tema: "Los cinco problemas más graves de nuestro país, por orden de im- portancia. "Cada uno contestará individualmente y por escrito.

Luego se divide en dos el grupo, al azar. El primer sub- grupo tiene la tarea de ponerse de acuerdo en los cinco puntos, por su orden, mediante un intercambio de ideas. El segundo subgrupo tiene la tarea de observar al primero.

A cada persona del grupo observador se le asignará una persona del grupo que analiza. Y concentrarán sus obser- vaciones en la conducta no verbal.

• Realicen el ejercicio de "oradores en cadena". Se sientan en círculo. Un voluntario se levanta, propone un tema y habla sobre él un minuto. Con una campanilla se le señala que el tiempo ha transcurrido. De inmediato, su vecino de la derecha se levanta y continúa hablando otro minuto sobre el mismo tema, intentando continuar el discurso en donde lo dejó su antecesor; y así sucesivamente hasta que hablen todos.

• Supongan diferentes situaciones en las que se propone para determinados cargos a uno u otro de los miembros del grupo. (El instructor puede llevar preparados los datos.) A cada mención, otro de los presentes se levantará de inmediato para apoyar la candidatura de dicha persona,

hablando dos o tres minutos.

Analicen luego entre todos estas experiencias de impro- visación.

OBJETIVOS:

- Identificar la relación estrecha que existe entre el estado general (psicosomático) del orador y la fuerza y eficacia de su discurso.

- Aprender a "hablar con el cuerpo" y no meramente con los labios.

- Ensayar algunos recursos para hacer introducciones esti- mulantes, sugestivas y dialogales.

1. La postura, la mirada, la dicción, los gestos.

De quien comunica algo en público se espera una actitud general de firmeza, de fuerza y de vitalidad; también de apertura y flexibilidad.

Para ello es poco menos que imperativo sentirse bien; bien somática y psíquicamente.

Durante los veinte minutos o la hora o las dos horas del discurso, la imagen del orador dominará la escena; serán cons- tantes los mensajes que emita en las dos claves: la verbal y la no verbal.

Extremo debe ser el cuidado para eliminar los distractores visuales; tics de cualquier clase, manía de tocarse la oreja o el mentón, balancearse sobre una u otra pierna, acomodarse va- rias veces la corbata, mesarse el cabello Juguetear con un lápiz, llevarse el índice a los labios, abotonar y desabotonar la cha- queta, etc.

Muchas veces, lo que el receptor ve pesa más en su ánimo que lo que oye.

LA POSTURA

La buena imagen empieza desde el modo de llegar el orador hasta el podio o tribuna. No hay peor inicio que verlo caminar como quien regresa de una derrota o como quien sube al patíbulo.

Luego la postura, que puede y debe comunicar aplomo. Tra- tándose de varones, parece ideal estar de pie, con las dos piernas como dos columnas firmes y los pies ligeramente sepa- rados afín de ensanchar la base de sustentación. Para las damas basta la postura derecha y erguida.

Si la alocución se realiza estando sentado, entonces la forma más correcta es la "postura ejecutiva", con la columna verte- bral bien recta y la porción inferior del tronco firmemente recar- gada contra el respaldo de la silla o sillón.

LA MIRADA

No basta mirar hacia alguien; hay que mirar a él, a su inte- rior. . . pero sin clavarle los ojos. Encontramos un paralelismo

entre las manos y los ojos: estrechar la mano de una persona crea calor humano y cercanía. Así también es posible tender puentes con la mirada.

Hay que dejar que los ojos hablen y comuniquen interés, aprecio, aceptación, entusiasmo. Por ello, una práctica muy adecuada es que el orador se acerque lo más posible a los oyentes.

Y si para ello tiene que hacer a un lado tribunas, palcos, pulpitos y plataformas, enhorabuena si se siente en libertad de romper los moldes convencionales.

LA DICCIÓN

Es el instrumento que más trabaja durante el discurso. Así como se pide al buen orador un adecuado énfasis estilístico, así también se le pide énfasis en la pronunciación.

Tiene que cuidar con esmero las tres variables:

- la respiración
- la articulación
- la resonancia.

Como ya dijimos, tiene que ser ducho en la respiración abdo- minal o diafragmática, que tanto se ha popularizado ahora en las clases de yoga, de control mental, de meditación y de dia- nética.

Debe estar bien consciente de que la postura afecta la voz, y de que su tarea ante un público numeroso consiste en proyectar la voz, no en gritar. Debe saber que muchas veces el énfasis no se consigue subiendo, sino bajando el volumen.

Pero hay también otro escollo insidioso que lamentablemente es práctica corriente: querer compensar con gritos la debilidad de los argumentos.

Al contrario de esto, el orador sincero y veraz se apoya en la validez de sus razones y de sus motivos. Se atiene al consejo pintoresco de Dorothy Sarnoff, la estrella de Broadway y de la televisión de Estados Unidos: "use hard facts and a soft voice."[1]

1 Sarnoff, D. Speech Can Change YourLife. Dell. New York, 1983, p. 120.

El refinamiento del arte consiste en saber presentarlos argu- mentos como meras explicaciones, no como ataques y defensas en una polémica.

Y hacerlo con un gesto cercano a la sonrisa, con el tono de convencimiento de quien habla razonando con los oyentes, evitando todo lo que huela a rigidez.

En otro orden de cosas, el orador no se permita reprender o criticar al auditorio. Si surge alguna situación desagradable, enfóquela como un problema que hay que resolver, no como una batalla que hay que ganar.

Su tarea es irradiar entusiasmo y benevolencia, y manifestar receptividad y paciencia cuando

otros se expresan, máxime si en el grupo hay algún tipo "difícil". Es casi imposible enojarse con una persona que toma en consideración los puntos de vista ajenos y tiene modos agradables y corteses.

2. El inicio y el cierre

El que aprovecha el primer medio minuto para impresionar a sus oyentes y cautivar su atención, ya se aseguró más de la mitad del éxito. Por esto la mejor inversión del tiempo del orador es la que dedica a diseñar un exordio impactante y una conclusión enérgica.

LA INTRODUCCIÓN. Los recursos más fáciles al efecto son:

- una cita de algún autor clásico, o de la Biblia:' 'La libertad no puede ser concedida; tiene que ser conquistada."

- una anécdota original y/o novedosa:'' Un hombre encerró a su mujer en el refrigerador. . . Y no fue por un capricho del momento. . ."

- un proverbio: "El que a hierro mata, a hierro muere."

- una pregunta directa: "¿Cuántos de ustedes se han pre- guntado por qué jamás un país del Tercer Mundo ha obte- nido un premio Nobel de Ciencias. . .?

- un dato impresionante: "Cada 24 horas hay en la zona metropolitana 1 200 robos de vehículos."

- un elogio al lugar: "Cada vez que vengo a la ciudad de Guadalajara disfruto la belleza de sus edificios y de sus parques, y la suavidad de su clima."

- un elogio de auditorio: "Siempre he pensado que uno de los servicios más valiosos en una ciudad moderna es el teléfono. Ustedes, funcionarios de Teléfonos de México, son los hombres de la comunicación. . ."

- una tesis: " La expropiación petrolera no fue un triunfo de los mexicanos, sino de las grandes empresas estadouni- denses."

- una promesa: "Yo vengo a enseñarles a ustedes la manera de reducir al 75% el pago de sus impuestos. . ." (Se en- tiende el ofrecimiento de satisfacer algún deseo o necesi- dad básica.)

- un paquete preparado expresamente: "Existen tres modos de hacer que los hijos adolescentes respeten las decisiones de sus padres: El primero es. . ."

- el gesto de mostrar a los oyentes un objetivo: "Tengo aquí la versión alemana más moderna de la batidora de cocina. Observen ustedes. . ."

Cualquiera que sea el recurso elegido, debe ir condimentado con la actitud de sereno entusiasmo y de apertura de los canales de comunicación humana del orador hacia los oyentes.

LA CONCLUSIÓN. La palabra conclusión (del latín con- claudere) significa cierre o clausura. Es pariente de o-clusión, re-clusorio, in-clusive, etc.

No se trata, en un discurso, de inventar algo en forma súbita. No; debe fluir naturalmente de lo tratado durante el discurso; es algo así como el remate en el extremo superior de una pirámide.

Son muchos los modos fáciles y eficaces de cumplir esta tarea. Por ejemplo:

Una síntesis o recapitulación de lo tratado. Un plan de acción.

Una alternativa cortante:" Si eligen a Pérez habrán optado por la rutina y por el conformismo. Si eligen a López, estarán con la innovación y con el progreso. Señores,

¿cuál es su decisión?

La cita de algún proverbio o sentencia: "Así pues, a Dios rogando y con el mazo dando."

Un llamado al compromiso: "He terminado, ahora son ustedes los actores y los protagonistas. El asunto queda en sus manos."

Para una buena conclusión, por lo general es útil poner en juego factores emocionales.

Véase lo que diremos en el capítulo 11 sobre el uso de pala- bras que, además de su denotación tienen connotaciones fuertes y positivas.

3. El público en acción

Aun sin las respuestas verbales, el buen orador hace partici- par a sus oyentes. Lo logra incluso en el discurso formal que dura una hora, al cabo de la cual está programado que el orador se retire y desaparezca.

Pero cada día es más frecuente el diálogo explícito con los oyentes durante el discurso, o bien al final, en forma de pregun- tas y respuestas.

Tendríamos que volver aquí sobre puntos que tratamos en el capítulo 6.

Para esta parte final de intercambios, favorecen las siguientes normas:

escuchar completa la intervención, tanto si se apoya nues- tra tesis y puntos de vista como si los cuestiona o contra- dice

agradecerla

reformularla y sintetizarla

si es el caso, terminar diciendo: "Espero haber contestado

a su pregunta", o "espero haberle aclarado su duda."

En el diálogo con el público, una precaución nunca excesiva es el control del recurso a las bromas. Son terrenos resbaladizos

y en caso de duda es mejor optar por la abstención que correr el riesgo de equivocarse.

* * *

En ocasiones, un recurso fácil y eficaz para dar dinamismo al auditorio es un hábil manejo del espacio: Lejos de mantener una rígida línea divisoria, el orador puede moverse de tal modo que se produzca una interpenetración de su zona y la de los oyentes: él penetra en el terreno de ellos; y también puede invitar (con cualquier razón o pretexto) a alguien del auditorio a entrar en la zona del orador.

Por supuesto que no siempre es posible utilizar estos recursos topográficos.

Ejercicios del capítulo 10

- Para los minidiscursos elijan entre estos cuatro temas:

□ "El lenguaje es la mejor herramienta de la civili- zación y de poder personal."

□ "Más dependen los gobiernos de los hombres, que los hombres de los gobiernos."

□ "Lo que más me ha gustado de este grupo de estudio y de convivencia, a partir de la primera sesión."

□ "Una idea constructiva que haya expresado algún otro miembro de este grupo."

Los compañeros centrarán sus observaciones —y la pos- terior retroinformación— en las conductas no verbales. Pongan especial atención en los gestos parásitos.

- Por turno, vayan paseando por el local a la vista de los compañeros. Sin abrir la boca, "hablen fuerte con su cuerpo", es decir, expresen seguridad, aplomo, sereni- dad, energía, optimismo, apertura y comunicación.

- Bajo la guía del instructor, hagan algunos ejercicios de respiración diafragmática.

Intercambien experiencias sobre los modos de aumentar la elasticidad de todos los músculos implicados en la tarea del orador.

- Indique cada uno los dos locutores de televisión que más le agradan. Explique las razones de su preferencia.

- Con una grabadora, registren minidiscursos de todos. (Si hay circuito cerrado de televisión, tanto mejor.) En el momento oportuno, reprodúzcanlos en dicho aparato para que cada uno quede retroinformado. Pregúntense: ¿en mi discurso me manifiesto:

seguro de mí monótono

vital tímido

cálido tenso

vibrante afectado

sincero confuso

sereno inseguro

bien informado frío

cansado distante?

- Ayudándose mutuamente, determinen cuántas palabras por minuto pronuncian en sus discursos y juzguen si no necesitan cambiar el ritmo.

- Salgan a la calle; respiren profundamente y vean cuánto pueden caminar con una sola -y lenta- exhalación. (Es normal que puedan recorrer más de 25 m.)

- Pronuncien las siguientes palabras, tres veces cada una:

a) como dirigidas a una persona que está situada a dos metros de distancia.

b) como dirigidas a una persona que está situada a diez metros de distancia.

c) como dirigidas a un grupo de personas a treinta metros de distancia.

-¡corre! (¡corran!)

-¡apresúrate! (¡apresúrense!)

-¡estáte quieto! (¡ estense quietos!)

-¡ponte de pie! (¡pónganse de pie!)

• Repitan siete veces la siguiente frase poniendo cada vez el énfasis en una de las palabras o expresiones, según aquí se señala:

yo no admito que esos estudiantes vayan a reformar l a .2a . 3 a. 4a. 5a. las tres universidades

6a. 7a.

• Cada persona pronuncie dos veces en voz alta una misma frase (p. ej.: "¡ Tome medidas para que esto se termine hoy mismo!). La primera vez, endureciendo la quijada y los músculos de la garganta, haciendo salir la voz con dificul- tad y forzada. La segunda vez, inhalando mucho aire y relajando lo más posible todo el cuerpo.

• Un voluntario pasará a hablar unos tres minutos con la consigna de que en un momento determinado bajará mucho la voz para comunicar misterio y confidencialidad.

• Asimismo, otro voluntario pasará a exponer un tema con la consigna de utilizar ampliamente los silencios.

• Conversen luego sobre las finalidades positivas del silen- cio, y sobre cómo conviene dosificar el silencio y la pala- bra.

• Pasen varios voluntarios a dar pequeñas pláticas sobre temas a su elección. La consigna

será que utilicen amplia- mente la sonrisa: sonrisa de los labios y sonrisa de los ojos.

• Analicen la naturaleza y los defectos del miedo. Encuen- tren cinco medios para dominar el miedo al público. Anali- cen esta frase: "La solución del miedo está en la acción."

• Lean y comenten el siguiente texto de Jean Paul Sartre, en su libro El ser y la nada:

"Si nos vemos obligados a aparecer en público para repre- sentar un papel o pronunciar una conferencia, nunca per- damos de vista que se nos mira de hito en hito y realizamos el conjunto de actos en presencia de esa mirada o, mejor dicho, que tratamos de formar un ser y un conjunto de objetos ofrecidos a esa mirada. Pero no hacemos el re- cuento de miradas que nos asedian. Mientras hablamos, atentos únicamente a las ideas que estamos desarrollando, la presencia de los otros permanece indiferenciada. Sería equivocado unificarla bajo fórmulas como 'el aula', 'el auditorio', etc. . . En efecto, no tenemos concienciade un ser concreto e individualizado dotado de una conciencia colectiva; no tenemos sino imágenes que podrán servir para traducir nuestra experiencia vivida y que serán su- mamente inexactas. Pero lo que captamos no es tampoco una mirada pluralista.

Más bien se trata de una realidad impalpable, fugaz y omnipresente, que materializa, a nuestros ojos, nuestro propio yo que se nos escapa. Si, por el contrario, trato de averiguar si mi pensamiento ha sido bien comprendido y paseo la mirada por el auditorio, veré inmediatamente cómo surgen ojos y cabezas individuales. Al objetivarse, la realidad prenumérica de los otros se descompone y

pluraliza. Pero al mismo tiempo, la mirada ha desapare- cido. Y a esta realidad prenumérica y concreta, más que a un estado de inautenticidad humana, es a quien conviene reservar la palabra 'se me mira'. Siempre y en donde- quiera que me encuentre, se me mira. Ese nunca es cap- tado como objeto, porque se desagrega automática- mente."

• Cada quien redactará, y luego pronunciará frente al grupo, dos frases en que intervenga la palabra "primavera". En una de ellas expresará vida, frescura, alegría, y en la otra, desaliento y temor. (Ejemplo de esta última: "ya se acerca la primavera", en labios de un enfermo que sabe que esta estación será mortal para él.)

Manejo eficaz y artístico del lenguaje

OBJETIVOS:

- Quedar motivado a estudiar habitualmente el idioma para dominarlo y hacerlo un instrumento cada día más fino.

- Comprender la necesidad de dar a las exposiciones verba- les colorido visual y calor, sacándolos de la misma riqueza del idioma.

A todos nos ha tocado una doble experiencia: escuchar a un orador muy estudiado, erudito y culto, pero monótono y abu- rrido; y por otra parte, escuchar a una persona sencilla del pueblo que nos resulta interesante, y capta y encadena nuestra atención.

Hay una explicación para la paradoja: en el primer caso se refleja frialdad y convencionalismo; en el segundo, interés, vitalidad y pasión. En el primero sólo hay cerebro, en el se- gundo hay cerebro y corazón.

La primera preocupación de quien va a hablar en público es tener algo que decir, algo importante, algo valioso, algo que lleve uno dentro y que pugne por salir o expresarse.

Ya en el capítulo 3 comentamos cómo la buena oratoria es

más asunto de psicología que de preceptiva literaria; es más

asunto de proyección personal que de artificios retóricos; es más asunto de pathos que de logos.

Y no podría ser de otro modo; todos estamos llamados a hablar en público; pero no todos tenemos la vocación de litera- tos ni de maestros de la lengua.

* * *

Con todo, una vez asegurada la existencia de un qué valioso y válido, hay que considerar el cómo. El modo en el cual se presenta algo llega a ser tan importante como ese algo en sí.

Un fino regalo mal envuelto en un viejo y sucio papel de periódico desmerece y pierde buena parte de su valor.

Estamos frente al eterno problema de la forma y del fondo.

Para el orador se abre la alternativa de un lenguaje fuerte, bello, expresivo, o bien de un lenguaje incoloro, trillado y corriente.

Son pocas las personas que parecen tomar conciencia de que la actividad más creativa del hombre, en el devenir cotidiano, es hablar, expresar verbalmente lo que pensamos, sentimos y queremos; y no se percatan de las inmensas riquezas y perspec- tivas que ofrece el hablar para nuestros semejantes, cuando va de por medio la competencia y la ponderación.

A continuación evocamos algunos principios que de inme- diato se tornan consejos prácticos.

LA VISUALIZACIÓN: Hay que sacar partido de las palabras gráficas, pintorescas, descriptivas, que ayudan a formarse imá- genes plásticas. Por ejemplo, cuando se dice a una persona desanimada' 'levántate de la lona y sigue luchando''; o se dice de alguien: "su padrastro era un buitre al acecho"; o se co- menta: "no tenemos liquidez para afrontar este gasto."

Sobre todo después de una generalización vienen bien las imágenes concretas y es muy útil el hábito de preguntarse:

¿Cómo traduciré estas líneas en una imagen visual?

No es difícil para quien se lo propone en serio, pues en la lengua castellana existen muchísimas palabras que llevan implí- citas imágenes muy vivas y sugestivas.1

1 Remitimos al libro La creatividad verbal y su desarrollo, de Mauro Rodríguez Estrada, Pax, México, 1987.

Un buen ejercicio para el orador consiste en acostumbrarse a "traducir" datos cuantitativos en imágenes visualizables. Por ejemplo, en vez de decir que el área del templo de Herodes en Jerusalén tenía tantos miles de metros, sería preferible indicar que equivalía a doce campos de fútbol; en vez de (o después de) decir que la distancia de la Tierra a la Luna es de tantos miles de kilómetros, sería mejor decir que es seis veces la vuelta a la Tierra, y media vuelta más.

Entra aquí el tema importante de la metáfora. La palabra griega

meta-fora corresponde a la palabra latina trans-ferencia.

La metáfora es una comparación no explícita sino implícita.

A todos nos gustan las comparaciones porque nos ayudan a entender las cosas, a relacionarlas, a ver sus implicaciones, a visualizarlas, a sentirlas.

Consideremos estos ejemplos:

- "Yo no tuve vela en el entierro"
- "Este alumno es obtuso; por más esfuerzos que hace, no entiende nada"
- "Mi suegra es una oveja, la tuya es una víbora"
- "Ayer le dimos luz verde a tu proyecto"

LA HIPÉRBOLE: Consiste en exagerar, para impresionar. Todos la empleamos a diario:

- Mi primo Juan es un gigante

- Me estaba muriendo de frío

- El director se va a Europa a cada rato

Pero hay hipérboles gastadas, trilladas y otras que son co- rrientes y toscas.

Es un arte producir hipérboles originales, finas y artísticas. Particularmente sugestivas son las hipérboles con metáfora.

Por ejemplo: "este negocio se desploma"; "al enterarse de la renuncia del director, el aula quedó convertida en una tumba."

LAS PALABRAS CON CARGA EMOTIVA: Es de sobra sa-

bido que, además de la denotación, muchas palabras tienen connotaciones, es decir, resonancias emotivas que, por su- puesto, son distintas para las diferentes personas y auditorios. Pensemos en estos vocablos: bancarrota, blasfemo, catástrofe, crueldad, estigma, indecencia, náusea, ponzoña, ultraje, vileza, vándalo.

Manejadas hábilmente, pueden conferir fuerza y drama- tismo a la expresión.

PALABRAS MOTIVANTES: Se relacionan con las del apar- tado anterior. Pero éstas son estimulantes: felicidad, éxito, prestigio, liberación; o expresiones como: "romper el récord", "demostrar al mundo", "persistir hasta triunfar."

SECUENCIAS RETÓRICAS: A veces, un alto nivel de expre- sividad se logra a través de un crescendo o de un decrescendo de adjetivos o de adverbios. Por ejemplo:

- "La pobre mujer yacía en un cuarto sucio, mugroso y lóbrego."

- "Maquinaba un plan maligno, pérfido, diabólico"

- "Actuó como un tonto, como un retrasado mental, como un estúpido"

REPETICIÓN ENFÁTICA: Consiste en iniciar varios perio- dos con una misma frase corta. Por ejemplo, cuando un orador perora en la toma de posesión de un presidente municipal:

"ser administrador de la cosa pública significa esto y esto otro. . ."

"ser administrador de la cosa pública significa. . ." "ser administrador de la cosa pública implica. . ." "ser administrador de la cosa pública entraña. . ."

Es toda una obra de arte realizar la paradoja de la brevedad

concisa y enérgica, unida con la redundancia y sus efectos retóricos.

* * *

No es éste el lugar para ofrecer un tratado formal de elocuen- cia ni de literatura. Los hay, y muy buenos.

El profesional de la oratoria, como podría ser el diputado, o el ministro religioso, deberán dedicar muchas horas a perfeccio-

narse a la luz de textos especializados. Mas para los demás

lectores, estas notas enriquecidas por las prácticas de cada capítulo son más que suficientes. El autor lo ha comprobado en numerosos seminarios que ha dirigido.

Ejercicios del capítulo 11

- Con el objeto de delatar la ilusión consistente en creer que uno domina el idioma, y de que todos tomen conciencia de la necesidad de acudir habitualmente al diccionario, pida el instructor que cada participante escriba sendas defini- ciones tan correctas y exactas como para evitarlas a un diccionario, de las siguientes palabras:

estuario cibernética

logaritmo electricidad

cheque electrónica

caloría dialéctica

pintura al pastel quicio transistor

Después de que se lean en público todas las definiciones dadas por los asistentes, el instructor leerá las correspondientes definiciones correctas, tal cual aparecen en algún buen diccio- nario de la lengua. Así podrán todos detectar la necesidad de empeñarse en el aprendizaje de la lengua materna.

- Por indicación del instructor, hecha desde una de las se- siones precedentes, cada uno presentará algunas páginas

escritas por él mismo. Pueden ser recientes o de hace varios años. El autor del texto subrayará las expresiones que, de acuerdo con lo tratado en este capítulo, considere más acertadas y de valor literario.

Luego formarán tríos y hablarán sobre cómo aumentar su dominio de la lengua española.

- Los discursos para esta sesión serán sobre temas libres, elegidos por cada uno. La consigna central consistirá en el esfuerzo máximo por crear un lenguaje literario.

- Respondan: ¿Mi lenguaje suele apelar a la vista, al oído, al olfato, al gusto y al tacto de mis oyentes? ¿En qué modos, grados y maneras?

- Busquen imágenes visuales y/o comparaciones que den dramatismo a datos como los que se suponen en los si- guientes puntos:

□ El personal del hotel Las Vegas Hilton es de 3 600 individuos.

□ El número de niños que muere cada año de hambre en el mundo es. . .

□ La suma de dinero que pierde nuestro negocio cada mes por falta de control de calidad es. . .

□ El número de revistas y periódicos que salen a la luz cada día en todo el mundo es. . .

□ La cantidad de dinero que se gasta en Estados Uni- dos en capacitación es cada año. . . y la que se gasta en México es. . .

• Con objeto de ejercitar la agilidad y la flexibilidad en el manejo del lenguaje, presente el instructor algún párrafo y pida a los participantes que encuentren sinónimos para las palabras que él señalará.

Sirva de ejemplo el siguiente:

"Claridad no es vida, pero es la plenitud de la vida.

¿Cómo conquistarla sin la ayuda del concepto? Clari- dad dentro de la vida, luz esparcida sobre las cosas es el concepto. Nada más. Nada menos.

Cada nuevo concepto es un nuevo órgano que se abre en nosotros sobre un trozo del mundo, acrecienta la vida y ensancha la realidad en torno nuestro. Literal- mente exacta es la tesis platónica de que no miramos con los ojos, sino al través o por medio de los ojos; miramos con los conceptos, idea que en Platón quería decir punto de vista.

Ante lo problemático de la vida, la cultura, en la medida en que es viva y auténtica, representa el tesoro de los principios."

Aquí se trata de que cada estudiante (o bien, en parejas o tríos) encuentren varios sinónimos a cada una de las pala- bras subrayadas.

Nótese que la sinonimia casi nunca es total; basta con que sea aproximada.

• Inventen comparaciones pintorescas para los siguientes temas:

La inflación en nuestro país es como. . . La corrupción en nuestro país es como. . .

La desorganización en la empresa X es como. . . La calidad de nuestros productos es como. . .

El impacto que nos ha causado la renuncia de fulano (o su muerte, o su enfermedad, o su éxito, o su promoción, o sus declaraciones) es como. . .

Este edi fi ci o ta n moderno (o ta n a nti guo) es como. . .

El peinado de esa señora es como. . .

El éxito del gobierno de nuestro estado es como. . .

- Analicen las siguientes figuras de dicción, es decir, preci-

sen el qué (lo que significan) y el cómo (el modo de de- cirlo).

NOTA: Para sensibilizarnos a la distinción entre lo que se dice y del modo de representar y expresar, conside- remos el siguiente ejemplo: Cuando los hermanos Wright inventaron su aparato para volar lo llama- ron flyer (volador). Ahora se le llama avión (del latín avis = ave); o aero-plano (air plañe) (del griego aer = aire y planos = vagabundo). En alemán, dicen Flug-zeug (Flug = vuelo, zeug = cosa, artefacto). En la lengua de los indios chinan- tecos del sur de México el respectivo vocablo significa "hierro arriba."

Ahora, veamos las expresiones por analizar: Rebeca soñaba con la imaginación en la mano.

Juan Pérez no tiene abuela.

Ya no le estés echando leña al fuego. Todo el proyecto se nos fue al agua.

A doña Chona le gusta meter aguja para sacar hebra. Yo tenía grandes proyectos, pero mi jefe me cortó las alas.

Cuando se perdió de vista el ladrón, me volvió el alma al cuerpo.

Nuestra balanza comercial no es nada halagüeña. Mi prima se estaba dando baños de pureza.

Tanto les hace la barba a los jefes, que pronto lo ascende- rán.

Sabe muy bien dónde le aprieta el zapato.

Juan llegó a organizarlos, pero todos le hicieron el vacío. Parece que ese negocio va viento en popa.

Mi hermano Juan es una veleta; por eso no progresa.

En las bodas de plata echaremos la casa por la ventana.

En aquellos días yo tenía la vida en un hilo. Si siembras vientos, recogerás tempestades.

Ves la paja en el ojo ajeno, y no la viga en el tuyo. Y no me lo niegues, porque no tiene vuelta de hoja.

Si el tiempo disponible y las necesidades de los participantes así lo sugieren, acudan a un texto de redacción (taller de redacción) y realicen las prácticas que crean necesitar más.

12

El escenario

OBJETIVOS:

• Reflexionar sobre los diversos modos en que el local puede facilitar, o bien impedir, la comunicación con el auditorio.

• Aprender diversas maneras de sacar el máximo partido del local, ya sea que se lo asignen a uno, o que exista la posibilidad de escogerlo.

Entre mis recuerdos de infancia, han conservado su colorido las revistas ilustradas de la época de la Alemania nazi y de la Italia fascista.

Puedo evocar las plazas inmensas adornadas por miles de banderas y estandartes, donde campeaba la cruz swástica y los escuadrones de soldados formados con precisión geométrica, luciendo sus uniformes de gala; los amplios balcones empave- sados para los altos jefes; los lujosos e inmensos automóviles negros, uno tras otro, y la figura de Adolfo Hitler con el gesto arrebatado y con la palabra incandescente.

Y entre mis recuerdos de juventud cuento alguna entrada de Francisco Franco a ciudades del norte de España, verdaderas

apoteosis o apariencias triunfadoras del Caudillo al cabo de nutridos desfiles de gala y de gloria.

Y luego el discurso, saludado e interrumpido cien veces con ovaciones frenéticas y aplausos delirantes.

Y pienso y medito: En realidad allí no hacían falta oradores de peso. Con tales escenografías cualquier palabra es mensaje solemne, cualquier discurso resulta trascendental y la frase más banal se hace tesis lapidaria.

No sólo la retórica política y la demagogia aprovechan el valor de los escenarios teatrales; también la región se cimenta en grande en los símbolos espectaculares, entre los cuales no es el menor el "traje de luces" del predicador.

Se pregunta uno a veces: Si lo que está diciendo este señor lo dijera en mangas de camisa en un parque de la ciudad, y sin acompañamiento, ¿le haríamos caso? ¿lo escucharíamos si- quiera?

Se han realizado experimentos científicos para estudiar el fenómeno. Diversos sujetos han sido colocados frente a fotogra- fías de rostros humanos en dos contextos diferentes y opuestos y han sido invitados a opinar sobre ellos.

En forma consistente califican mejor a los que aparecen en un cuarto bello y elegante que a los mismos rostros encontrados luego en un cuarto pobre y feo.1

*   *   *

Siempre existe un escenario, aun para la intervención más modesta de un supervisor en una reunión con los quince obreros de su equipo. Y siempre hay que plantearse la cuestión de cómo aprovecharlo o, por lo menos, de cómo impedirle que estorbe y bloquee.

Distinguimos dos casos:

Primero, cuando el escenario ya está dado y el orador no tiene posibilidad de elegir.

Segundo, cuando aún no está determinado y existe un margen considerable de elección.

1 Burgoon M. Speech Communication, Holt Rinehart and Winston, 1974, p. 142.

En el primer caso, existe la posibilidad de buscar un acomodo tal que todos y cada uno puedan ver con comodidad al hablante. Si es necesario para garantizar dicho efecto, tendrá que moverse de su lugar y hablar de pie, aunque la intervención no vaya a durar más que pocos minutos.

Si la duración del discurso o intervención será extensa (diga- mos de más de media hora) y la disposición de los asientos no favorece la comunicación, no se deberá tener reparo en pedir un reacomodo, por ejemplo, de este modelo:

a este otro:

donde "A" indica al orador.

Si hay asientos fijos, y los asistentes son pocos y se han disper- sado sin orden por toda la sala, conviene pedir que ocupen las primeras filas del local, haciéndoles ver que con ello se favorece la vivencia de que forman un grupo compacto.

En el segundo caso, cuando el orador puede elegir su local, tendrá cuidado de solicitarlo para que satisfaga los requerimien- tos siguientes:

visibilidad acústica iluminación ventilación

comodidad del mobiliario

podio, plataforma o tarima, si el número grande de asistentes dificulta la comunicación desde el piso.

equipo audiovisual previamente instalado, si es el caso

puerta de entrada y salida lo más lejos del orador para que los retrasados o quienes salgan o entren por cualquier motivo no distraigan.

decoración apropiada, tal vez con cuadros, escudos, emblemas, logotipos, frases, floreros, alfombras, y con un ambiente austero para un discurso serio y profundo, y un ambiente alegre y multicolor para un discurso festivo.

tamaño adecuado a la concurrencia. No hay cosa peor que ver a los asistentes diseminados en un aula semivacía. Se produce en todos una sensación de flojedad y de fracaso, y se dificulta la comunicación.

Un día preguntaron al famoso predicador presbite- riano de Nueva York, Henry W. Beecher († 1887), qué tamaño de auditorio prefería; él contesto al ins- tante: "Me da lo mismo que haya 12 personas o doce mil, en tanto que no se encuentren espacios vacíos."

En determinadas ocasiones habrá que considerar la conve- niencia de tener un presidium de



personas distinguidas; de apagar las luces sobre los asientos más remotos cuando el escaso número de asistentes deja muchos espacios vacíos; de afocar al orador con un reflector, de colocar estratégicamente un ventilador poco ruidoso; etc. . .

Ejercicios del capítulo 12

- Refiera cada uno de los participantes una experiencia per- sonal sobre cómo el escenario influye en el éxito, o bien en el fracaso del orador.

- Critiquen entre todos el local en el que se ha desarrollado el seminario. Analicen sus dimensiones, su arquitectura, la decoración, y la ubicación de las personas a lo largo de todo el evento.

- Tomando como objetivo un discurso que en fecha próxima deban pronunciar, diseñen el escenario ideal para el mismo, pero sobre la base de los recursos reales.

- En una ronda final de minidiscursos, hable cada uno sobre el tema:' 'El aprendizaje más importante que me llevo de este seminario que hoy termina."

Decálogo del orador

1. Ten muy claros en tu mente los objetivos de tu exposición y los puntos claves de tu plática o discurso. Estos últimos puedes llevarlos escritos y consultarlos cuando quieras.

2. No cedas al temor; cuando en una reunión tienes algo importante que decir, dilo. La historia la hacen los que se expresan, no los que se callan. Recuerda el proverbio: "Haz las cosas que temes y la muerte del temor será segura."

3. Respira abdominalmente y con profundidad, sin forzar.

4. Conserva en ti un buen volumen de aire. Sobre todo al aparecer ante tu público, antes de abrir la boca, toma con calma varias bocanadas de aire.

5. Sabiendo que la postura corporal condiciona actitudes de seguridad o inseguridad, adopta la "postura ejecutiva" si hablas sentado, o bien, apoya firmes las dos piernas en el piso, si hablas de pie.

6. Cultiva la vivencia de la comunicación: hablas con tus oyentes, más que a ellos o ante ellos.

7. Desde los primeros momentos engancha un " sí", es decir, un acuerdo de ellos con lo que tú les expreses.

8. Trata de sentirte satisfecho de estar frente a ellos y auto- sugestiónate: estas personas quieren oírme, les interesa lo que yo les digo.

9. Tiende puentes de aceptación, de simpatía y de participación con tu mirada y con tu sonrisa; ambas bien manejadas pueden ser sumamente comunicativas.

10. Siempre que puedas forma con tus palabras cuadros visualizables; es decir, emplea hechos e imágenes concretas y pintorescas, más que conceptos abstractos.

11. Medita habitualmente, "rumia" y profundiza los temas sobre los que te interesa hablar.

* * *

Este decálogo puede utilizarse como un espejo ideal ante el cual cada uno de los participantes se vea y eventualmente se califique.

Bibliografía

Ávila Fernández, A.: La timidez. Herder, Barcelona, 1982.   Bautain, L.: El arte de la oratoria. Editores Mexicanos Unidos. México, 1981.

Bennett, M. y Corrigan, J. D.: Éxito en la comunicación y elocuencia efectiva. Diana, México, 1979.

Birdwistell: El lenguaje de la expresión corporal. G. Gili, Barcelona, 1979.

Burgoon, M.: Approaching Speech Communication. Holt, Rinehart and Winston, 1974.

Carnegie, D. y Carnegie D.: The Quick and Easy Way to Effective Speaking. Association Press, New York, 1962. Existe versión castellana: El camino fácil y rápido para hablar eficazmente. Edit. Hermes, México)

Carnegie, D.: Cómo hablar bien en público e influir sobre los hombres de negocios. Hermes, México, 1986.

Cohén, E.: El arte de hablar en público. C.E.C.S.A., México, 1982.

Cristóforos (The Christophers): El dirigente moderno. Novaro, Mé- xico, 1974.

Delmar, K.: El lenguaje corporal del éxito. Sayrols, México, 1986. Fast, J.: La comunicación no verbal. Kairós, Barcelona, 1978.

Frank M. O.: Comunique su opinión y convenza en menos de 30 segundos. Grijalbo, México, 1986.

Fríedman, M.: Superando el miedo al éxito. Lasser Press, México, 1982.

Geler O.: Sea un buen orador. Pax, México, 1986.

Hegarty, E.: Guía del orador de éxito. Diana, México, 1978.   Ladrón de Cegama, J.: El arte de hablar con facilidad. Olimpo, México, 1973.

Noguera Gram, A.: Relaciones públicas e industria de la persuasión.

Euribar, Barcelona, 1982.

Nuttin, J.: Teoría de la motivación humana. Paidós, Buenos Aires, 1982.

Prochnaer, H. W.: Tratado de oratoria. C.E.C.S.A., México, 1967. Rodríguez Estrada, M.: La creatividad verbal y su desarrollo. Pax,

México, 1987.

Sarnoff, D.: Speech Can Change Your Life. Dell, New York, 1983. Scheidel, Th. M.: Speech Communication and Human Interaction.

Scott Foresman and Co., 1976.

Vallarta, L.: La oratoria al alcance de todos. Pax, México, 1985. Wright, C. W.: Cómo hablar en público, Diana, México, 1986.